

20 قصة ملهمة عن روّاد
غيروا طريقة حياتنا
وإدارتنا لأعمالنا
فوربس
أعظم قصص الأعمال على مَرِّ العصور
مكتبة 193
دانيال جروس
نقله إلى العربية
عبد الجليل محمد مصطفى
العبيكان
Obeikan

فوربس

أعظم قصص الأعمال على مَرِّ العصور

20 قصة ملهمة عن روّاد غيروا طريقة حياتنا وإدارتنا لأعمالنا

دانيال جروس

نقله إلى العربية

عبدالجليل محمد مصطفى



Original Title
Forbes Greatest Business Stories of All Time
20 inspiring tales of entrepreneurs who changed the way we live and do business

Author:
Daniel Gross and the Editors of Forbes Magazine

ISBN-10: 0471143146
ISBN-13: 978-0471143147

ح شركة العبيكان للتعليم، 1436هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

جروس، دانيال

فوربس: أعظم قصص الأعمال على مرّ العصور./ دانيال جروس؛ عبدالجليل محمد مصطفى.

- الرياض 1437هـ

384 ص؛ 16,5× 24 سم

ردمك: 3 - 897 - 503 - 603 - 978

1 - إدارة الأعمال

أ. مصطفى، عبدالجليل (مترجم) ب - العنوان

ديوي: 658 رقم الإيداع: 2070 / 1437

الطبعة العربية الأولى 1438هـ - 2017م

المحتويات

مقدمة

هذا كتاب يتناول سيرة أبطال يجب ألا يرقى إليهم الشك؛ لقد تبوأ هؤلاء الأشخاص الذين جمعت قصصهم هنا هذه المكانة بالدرجة نفسها من الثقة التي يمكن لك أن تورد بها اسم أي جندي أو رياضي أو مكتشف أو رجل دولة. عن طريق الصناعة والتجارة، وعن طريق التنظيم والتمويل، وعن طريق تحديد حاجات الآخرين ورغباتهم وتلبيتها، تمكن هؤلاء من ممارسة التأثير الذي حدد من نحن وما نحن عليه الآن أكثر من الناس أجمعين باستثناء مجموعة صغيرة من صانعي التاريخ.

وبسلوك هذا الطريق، أصبح معظم هؤلاء أشخاصًا أثرياء؛ وبعضهم أصبح ثريًّا جدًّا، وبالفعل فإن أسماء مثل مورغان وروكفلر، والآن غيتس، هي مرادفة لثروات طائلة، غير أن النجاحات التي يجري الحديث عنها، هي بعيدة كل البعد عن حكايات الطمع والجشع.

فهذه مؤسسة وال مارت قد منحت القرويين الأمريكان -ذوي الإمكانات المتواضعة- مجالًا أوسع للاختيار، والحصول على جودة أفضل بتكلفة أقل؛ لقد أصبح مؤسسها سام والتون أغنى رجل في العالم -بلغت ثروته 28 مليار دولار عند وفاته عام (1992م)- عن طريق مضاعفة الدولارات الشحيحة للأشخاص الآخرين، التي اكتسبوها بشق الأنفس. لقد حسَّن هامش نوعية الحياة لملايين الناس، وهذا هو ميراثه الحقيقي الذي يؤشر إلى الجوهر الأخلاقي للأعمال؛ إسداء الخدمة للآخرين، ومن دونه لا يمكن لمشروع أو رجل أعمال أن يحقق النجاح.

«النجاح يكاد أن يكون خدمة مكتوبة»، بهذه العبارة قدم جدي بي. سي. فوربس لكتابه الرجال الذين يصنعون أمريكا في عام (1917م)، الذي ينحدر في كثير من النواحي من المجموعة الاستثنائية لمسودات السير الذاتية التي صنعت شهرته؛ لقد مكنه هذا النجاح من إطلاق مجلة فوربس.

وأضحت قصص المشاهير عملة متداولة في الصحافة الاقتصادية هذه الأيام، كما هي الحال في المجالات الأخرى، غير أن الصحافة الاقتصادية في العقود الباكرة من القرن العشرين قبيل انطلاق مجهودات جدي، لم تكن تنطوي على أكثر من إحصاءات صماء؛ لقد أعير قليل من الاهتمام المنظم من قبل الصحافة إلى الأشخاص الذين كانوا يقفون وراء الأرقام، ومن منظور حقيقي جدًّا، فإن بي. سي. فوربس كانت له الريادة في ابتداع أسلوب جديد في الصحافة؛ إذ إنه صار في حقيقة الأمر يُعَدُّ الإنسان (الذي خلع الصفة الإنسانية على قطاع الأعمال).

لقد حقق جدي، وهو مهاجر أسكتلندي فقير نجاحات شخصية، مؤمنًا بحماس بأمريكا بوصفها أرضًا للفرص، وبإمكانية أن يحقق الأفراد نجاحات هنا؛ لقد عدَّ ملفاته الشخصية التي أفردها للقادة الاقتصاديين العظماء الذين عاصروه، أولًا وقبل كل شيء، أمرًا تعليميًّا وملهمًا للنفوس الكبيرة كما هي حاله، وكانت قصص نجاح حياتية حقيقية على غرار تلك التي تناولها المؤلف المسرحي الأميركي هوراتيو ألجر، وفي هذه الأيام قد تجد هذه القصص في قسم المساعدة الذاتية في المكتبات.

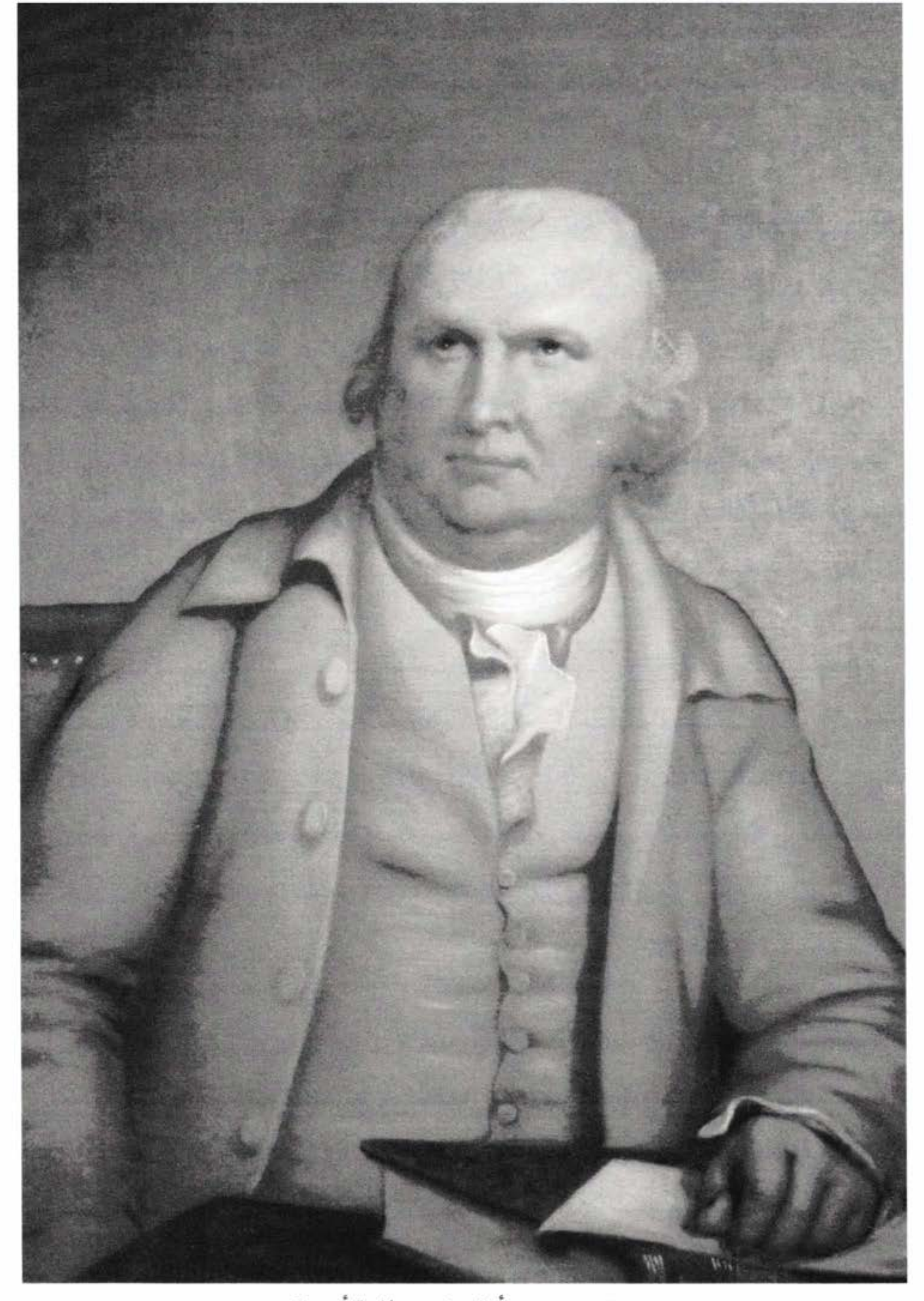
لقد شكلت دروسًا في الفضائل الأساسية، مثل النزاهة ونكران الذات والعمل الجاد والاعتماد على النفس والطموح والشجاعة، وربما فضلًا عن ذلك، ما دعته الحقبة التي كان يعيش فيها المثابرة؛ حيث كان بي. سي مقتنعًا بأن أي إنسان يستطيع تحسين أوضاعه عن طريق التحلي بهذه الخصال، زد على ذلك أنه كان على دراية تامة بما دعاها (الخصائص الأكثر ندرةً ونبلًا) التي ميزت الرموز التي اشتغل على ملفاتها الشخصية، والتي جُمعت هنا.

لا يوجد كثير من الأشخاص الذين تمتعوا بالمواهب التي تؤهلهم ليصبحوا بمكانة هنري فورد أو جون جونسون أو ماري كيه آش، وبالرغم من ذلك نستطيع الكفاح، وما من شك في أننا سنكون أكثر نجاحًا في مساعينا مما لو امتنعنا عن ذلك، لقد شكل هذا جوهر رسالة بي. سي. فوربس قبل ثمانين سنة ورسالتنا اليوم.

لا يمكن أن أفكر بطريقة أفضل لاختتام هذه المقدمة من الاقتباس من قوله: «كيف أستطيع تحقيق النجاح؟ هذا هو ما يريد كل إنسان لبيب أن يعرفه». واصل القراءة.

تيموثي سي. فوربس

1996/7/28م



روبرت موريس، أول وزير مالية أمريكي.

روبرت موريس: أول خبير مالي في أمريكا

بوصفه أكثر الأشخاص ثراء في أمريكا إبان حرب الاستقلال، كان روبرت موريس يعرف لدى عامة الناس باسم مفرد اصطبغت به مهنته وإنجازاته وعبقريته: كان يشار إليه ببساطة على أنه (الممول).

عمل موريس بوصفه رجل دولة في شركة آدامز وفرانكلين وجيفرسون في سبعينيات القرن الثامن عشر، عندما كانت الولايات المتحدة في مخاض الاستقلال، وعندما أصبحت الأمة على شفير خسارة ذلك الاستقلال بسبب الإفلاس بحلول عام (1781م)، برز موريس بوصفه خيارًا وحيدًا أمام الحكومة الوليدة لتسلم منصب مشرف المالية، وهو منصب معادل لرئيس السلطة التنفيذية الناشئة في الأيام العجاف من عامي (1781م و1782م)، وقد تمكن قبل استقالته عام (1784م) من وضع خطة عملية لاستعادة الملاءة المالية للولايات المتحدة.

وبالرغم من أنه لم يتمكّن من وضع إستراتيجيته، فقد تمكن -على الأقل- من تفادي الذعر المالي والحفاظ على تماسك الجيش، وهو إنجاز يستحق التقدير، علاوة على أنه أزال المواجهة غير المريحة بين الحكومة والقطاع التجاري التي كانت من رواسب الحقبة الاستعمارية، وأسس بدلًا منها علاقة أوثق لكنها أكثر حرية بين الحكومة وقطاع الأعمال؛ ويؤكد موريس بقوله: «أننا اذا أردنا أن نقوم بأي عمل جيد، فعلينا أن نغرس في نفوس تجار أمريكا روح الأعمال، وأن نوجه اهتمامهم إلى الأهداف التي تفيد الشعب بصورة أفضل»، ويضيف: «...إن مصالحهم ومصلحة الشعب تسير جنبًا إلى جنب، وليسوا بحاجة إلى من يحفزهم أو يعلمهم».

لقد كان موريس أول رجل أعمال حقيقي في البلاد، وقد شكلت حياته نموذجًا لملايين الناس الذين وجدوا النجاح في الاقتصاد الذي وفي الوقت الذي لم يرث فيه موريس إلا قليلًا من النقود، فقد تمكن من بناء ثروته ببطء، مستعينًا بسمعته الطيبة وعلاقاته والاهتمام بالتفاصيل، فأسس من مقره في فيلادلفيا عددًا ضخمًا من الشراكات التي كان آخرها تأجير السفن والقيام بالاستثمارات في أنحاء العالم كلها، وكان معظم أوائل الأمريكيين الآخرين من المزارعين الذين عَدُّوا الاكتفاء الذاتي فضيلة بالمقياس الشخصي أو على مستوى الوطن، ولكن في عالم خبراء المال، فإن الاعتماد المتبادل يعني الفرصة، وإذا ما أديرت إدارة مناسبة فإنها تشكل فضيلة للفرد، أو على نحو أهم لاقتصاد ينمو.

لقد أجهزت الانتكاسات والانهيارات على ثروة موريس كلها مع نهاية حياته، ومع ذلك فحتى سجنه كونه أضحى مدينًا لم يكن ليؤثر في تفاؤله، وكان حتى آخر أيامه يتطلع قدمًا إلى بدء أعمال جديدة.

أصدقاء وثروات

ولد روبرت موريس في إنجلترا عام (1734م)، وانتقل إلى ماريلاند بعد اثنتي عشرة سنة مع والده الذي كان يحمل الاسم نفسه، وعاش موريس الأب حياة اجتماعية نشطة، فأسس أسرًا عدة بزواج عرفي حتى في أثناء مباشرته -على نطاق ضيق- أعمالًا في القطاع البحري، وانسجامًا مع الظروف السائدة آنذاك، كان من المناسب أن ينخرط في عادة العصر ويرتب فرصة تدريب لولده، فوجد مكانًا واعدًا لروبرت في شركة ملاحة في فيلادلفيا تدعى (ويلينغ أند كومباني)، ولئن كان روبرت الصغير قد تجاوز عمره مرحلة النظر إليه بوصفه طفلًا معجزة، إلا أنه في عمر الخامسة عشرة كان لافتًا للنظر؛ إذ تمكن في أثناء تسلمه مسؤولية العمل في غياب السيد ويلينغ من احتكار سوق الدقيق عبر الأطلسي.

ونظرًا إلى أن موريس ورث عن أبيه شخصيته الودودة، فقد أصبح أحد أكثر الرجال الشباب شعبية في فيلادلفيا، حتى إن ابن صاحب العمل العنيد توماس ويلينغ، أحب روبرت موريس، وفي

نهاية المطاف عرض ويلينغ على المتدرب السابق ذي العشرين سنة أن يدخل معه شريكًا كاملًا، وقد أسسا متجرهما في شارع ووتر ستريت (الذي كان يعرف حينذاك باسم كنج ستريت) في فيلادلفيا، حيث كانت البضائع تكدس على رصيف المشاة من الجهة الأمامية طيلة فصل الربيع من كل سنة، وتختفي عندما ترسو السفن قادمة من البحر، كانت المدينة في ذلك الوقت تستحوذ على مئات السفن العابرة للمحيط التي تتبع عشرات الشركات، ولكن في غضون عشر سنين، باتت شركة ويلينغ وموريس أكثرها نجاحًا؛ إذ كانت تمتلك ست سفن ملكية كاملة، وحققت أرباحًا جيدة من خلال تشغيل السفن جيئةً وذهابًا إلى جزر الهند الغربية، وبوصفه عملًا تجاريًا إضافيًا طبيعيًا، كانت الشركة تضارب في السلع السائبة التي كانت تتاجر بها، وهي: التبغ والدقيق والسكر.

لقد كانت الأوراق النقدية التي أصدرتها بعض المستعمرات بوصفها سندات ائتمان، تلقى قبولًا لدى بعض المستثمرين في ما يشبه ميدانًا للمضاربة، فيما تمكن موريس من إقامة علاقات مهمة مع المستثمرين الفرنسيين عن طريق الحصول على (أوراق) لهم، وتشير حساباته الخاصة التي جرى الحفاظ عليها بدقة، إلى أنه كان يحقق أرباحًا في ثلاثة أشهر عن طريق إرسال سفينة إلى الجزر تعادل ما كان يحققه في سنة ونصف من المضاربة في الأوراق، على أن موريس لم يكن مقامرًا؛ فحالة الهدوء والاسترخاء التي كان يتمتع بها في المناسبات الاجتماعية كانت على طرفي نقيض مع الاهتمام بالشؤون الصغيرة التي تتعلق بأدق تفاصيل العمل التجاري، وكان يحب أن يقول إن الدقة في العمل تمثل أهم جزء في رأسمال تجارة أي إنسان، وكان يخطط العقود ويصيغها بإحكام، لكنه كان في غالب الأحيان يختار استثماراته بعناية؛ لذ فقد عاتب ذات مرة شريكًا مبتدئًا مفرطًا في الحماس بالقول: (من الضروري جدًّا أن تكبح جماح رغبتك في ألَّا يفوتك أي شيء).

وخلافًا لروبرت موريس الأب، فقد تزوج مرة واحدة فقط، وكان سعيدًا بهذا الزواج، حتى إنه أسهم في مجال عمله التجاري؛ إذ إن عروسه ماري وايت كانت تتحدر من عائلة مرموقة، ومع مرور السنين كانت بيوتهما العديدة في فيلادلفيا أو خارجها تحتوي أثاثًا فاخرًا، وبالإضافة إلى أطفال الأسرة الستة، كانت بيوتهما تزخر عادة بالأصدقاء، ولم يعرف عن موريس قط أنه كان يضع خطوطًا حول مختلف نواحي الحياة، وحتى في الأيام العصيبة لنشوب

حرب الاستقلال، كتب إلى بنجامين هاريسون الذي أصبح حاكم فرجينيا لاحقًا حول وقت ممتع أمضاه مؤخرًا: «إنني مواظب على تقليدي القديم الذي أمزج فيه بين الأعمال والمسرات، حيث وجدت على الدوام أن كلًّا منهما مفيد للآخر».

قليل هم الناس الذين كانوا يوفرون نقودًا في أمريكا في العهد الاستعماري، ولم يكن للمصارف أي وجودإضافة إلى أنه لم يكن هناك وجود لسوق الأوراق المالية، وكان الاستثمار في تلك الأيام يعتمد بالدرجة الأولى على المساعي الشخصية؛ إذ إنه لم يكن مؤسسيًّا؛ ففي حين كان الوعد من أي تاجر يعد تعهدًا لا يرقى إليه الشك، كانت شركة ويلينغ وموريس معروفة على وجه الخصوص بنزاهتها في التعامل، غير أن العقود المكتوبة كانت أمرًا حيويًّا عندما يتعلق الأمر بالتعاملات الأكثر تعقيدًا بين الأفراد، وهي حقيقة كانت معروفة جيدًا في بريطانيا العظمى عندما فرضت في عام (1765م) ضرائب فعلية على الاستثمارات في المستعمرات، وذلك بدفع ثمن طابع يلصق على كل وثيقة قانونية أو صحيفة أو كتاب، وحيث إن موريس كان حساسًا لكل شيء يؤثر في التجارة، فقد كان في مقدمة الذين سعوا سعيًا ناجحًا لإلغاء قانون الطوابع، ونظرًا إلى أن هذا كان حال كثير من الذين انضموا إليه، فإن هذه كانت الخطوة الأولى نحو التخلي عن الولاء لبريطانيا العظمى.

بطاقة ثمن الحرية

كان موريس يتجه لأن يكون شخصية مركزية في الأحداث الكبرى للثورة الأمريكية؛ لقد كان وطنيًّا متحمسًا، فقد كان عضوًا في الكونغرس القاري، وأحد الموقعين على إعلان الاستقلال، وعضوًا في مجلس الأمان النخبوي الذي أسسه بنجامين فرانكلين (والذي عمل دعمًا للاستقلال في مدينة فيلادلفيا)، غير أنه لم يكن هناك أي شيء -لم يكن أي شيء مطلقًا- ليتدخل بين روبرت موريس ومصالحه التجارية؛ فمواقفه لا تعكس مجرد وجهة النظر القصيرة المدى لرجل عصامي؛ بل فلسفة رجل عملي متميز، وبالنسبة إلى موريس ولأشخاص كثر آخرين، فإن التجارة تجري طبيعيًّا في حياة الناس كما تجري من خلال أجهزة الحكم (لا يستطيع إنسان أن يمارس التجارة بمعزل عن الإدارة العامة)، لقد نمت ثروة موريس الضخمة

عندما انخرط انخراطًا نشطًا في خطط تتعلق بمستقبل الأمة، ما جعله شخصًا لا تستغني عنه هذه الأمة المتعثرة.

تمتع الأمريكيون بالاستقلال، وعلى وجه العموم بالاكتفاء الذاتي، وكانوا لا يريدون الضرائب، سواء بتمثيل أم من دون تمثيل، وكانت البلاد تدار من قبل الكونغرس القاري، وهو مؤسسة فريدة في نوعها في ما يتعلق بأمور الحكم، إذ إنه كان مخولًا بسك النقود والاقتراض وإنشاء جيش والقيام بمشتريات ضخمة -وهي سلطات مارسها جميعها- لكن لم تكن لديه السلطة لفرض ضرائب لتمويل كل ذلك، أما المجهود الحربي وهو الوظيفة الحقيقية للحكومة الفيدرالية في السنوات الأولى للبلاد، فقد مضى قدمًا اعتمادًا على وسائل تمويل مختلفة، بعضها فقط كان قانونيًا، ولسوء الطالع، فإن أكثر هذه الوسائل فاعلية في المدى القريب كان أضعفها بصفة عامة.

ومن منظور رسمي، قام المستعمرون الأثرياء بإقراض النقود للحكومة بفائدة عالية بلغت 4٪ (وفي وقت لاحق 6٪) بالمئة، وقد شكلت القروض الخاصة مصدرًا مهمًا للتمويل في مطلع الحرب، وقد أصدر الكونغرس القاري في وقت لاحق أوامر بالدفع، أو استولى على الأموال من الولايات على نحو فردي، ما تسبب بإحباط فاق مسألة النقود للأمة الناشئة. وقد قدَّم الأفراد في فرنسا القروض للولايات المتحدة في عام (1778م)؛ وذلك استجابة لنداء بنجامين فرانكلين وآخرين، وأصبحت الحكومة الفرنسية نفسها بعد ذلك بوقت قصير حليفًا رسميًا للولايات المتحدة، وقدمت لها الهبات والقروض؛ ولجأت الحكومة ببساطة من خلال أكثر الوسائل شعبية لتحقيق الدخل، إلى مصادرة أموال المحافظين أو أولئك الذين كان يعتقد أنهم يتعاطفون مع البريطانيين، وبصرف النظر عن درجة القناعة بأعمال المصادرة هذه، فقد كانت ضئيلة بوصفها مصدر دخل على المدى البعيد.

لقد مولت الحكومة الجديدة نفسها بصورة أساسية عن طريق إصدار سندات ائتمان، وهي أوراق نقدية من دون دعم باستثناء المقدرة المستقبلية للولايات المتحدة على سدادها بعملة (صعبة). وكان من المفترض أن يكون هذا النهج المالي إجراءً مؤقتًا، غير أن السندات استمرت في الازدياد سريعًا؛ إذ إنها كانت الحل السهل الوحيد لمشكلة التضخم التي تفاقمت بسببها،

وبعد وقت قصير، كانت هذه السندات لا تساوي قيمة الورق الذي طبعت عليه، الأمر الذي أدى إلى توقف إصدارها.

وتبعًا لذلك، فقد ذهبت الولايات المتحدة إلى الحرب من دون نقود، وفي حقيقة الأمر فإن الأمة الناشئة بالرغم من أنها كانت ثرية بمبادئها، فقد واجهت جبروت الجيش البريطاني في ربيع عام (1775م) فقط ببضعة صناديق من مسحوق البارود ومن دون بنادق أو ألبسة عسكرية أو سفن أو تموين، في حين أن أي بلد آخر كان في مثل وضعها، حتى إن كان بلدًا حديثًا جدًّا، فربما كان سيلجأ إلى جباية الضرائب، لكن أمريكا - كما قال موريس ذات مرة- لم تكن تشبه أي بلد آخر، وقد بيَّن بنجامين فرانكلين الفرق الذي كان يتعلق بالثورة الأمريكية بقوله: «حيث إن الخلاف كان على مبدأ فرض الضرائب نفسها، فإن جباية المكوس، باستثناء حالات الضرورة القصوى، كانت ستبدو ضربًا من الجنون».

وبالرغم من ذلك، فإن الحرب كلفت الولايات المتحدة (16) مليون دولار سنويًّا تقريبًا، وخلال السنوات الخمس الأولى من هذه الحرب، من سنة (1775م) إلى (1780م)، تلقى الكونغرس القاري -بطريقة أو بأخرى ولكن ليس عن طريق فرض الضرائب- (45) مليون دولار تقريبًا، وفي أبريل من عام (1781م) بلغ الدين الوطني حدًّا مرهقًا ناهز (24) مليون دولار، ومع ذلك لم يكن هناك شيء فعلي ملموس لإظهار ذلك؛ لقد كانت البلاد تزخر بالمواد الغذائية، لكن جيشها كان في وضع بائس، وكانت المشتريات، حيث الأولوية لتجهيز الجيش في الميدان، في وضع مزرٍ، لدرجة أن أحد حكام الولايات أرسل في شتاء عام (1780م) إلى الجنرال واشنطن حمولة من البطانيات، وأرفقها بفاتورة بقيمة الكمية.

كان الجنرال واشنطن والجنرالات الآخرون يراقبون رجالهم وهم يهزلون ويتضوَّرون جوعًا بالفعل، وهم عراة تقريبًا، ويعانون سوء التجهيز بصورة مريرة؛ إذ إنهم لايستطيعون العناية بأنفسهم، فكيف لهم أن يخوضوا معارك، كانت بريطانيا العظمى في ذلك الحين تراقب أيضًا منتظرة أن تتحطم الأمة الناشئة على صخرة؛ بسبب نقودها عديمة القيمة، وحتى في فرنسا بدأ الحماس للولايات المتحدة يخبو مع اقتراب الانهيار المالي الذي بدا أنه لا مناص منه؛ لقد

تلقى السفير الفرنسي أوامر مباشرة: قدم إلى الكونغرس القاري حبًا كبيرًا، ولكن من دون نقود.

وكان من حسن طالع الولايات المتحدة أنها استطاعت الصمود من دون نظام للدين العام؛ فالجنرال واشنطن الذي لم يكن رجلًا يقول شيئًا لا يعنيه، هدد بتسريح الجيش كليًّا، إلا إذا وجدت الأمة الناشئة التي كانت ستصبح مزدهرة بخلاف ذلك، طريقًا لتجهيزه على نحو منتظم ومنصف، مع ضرورة البدء بذلك من فورها؛ ولذلك كان الموضوع الوحيد أمام الكونغرس القاري في شتاء عام (1780م) - (1781م) هو الانهيار الوشيك للبنية المالية للحكومة.

لقد أصبحت مواد الكونفدرالية التي صادقت عليها أخيرًا الولايات جميعها نافذة المفعول في 1 مارس/آذار عام (1781م)، وبالرغم من أن هذه المواد منحت الولايات حق النقض، فإن الوثيقة دعت إلى إنشاء خزانة وطنية، (يجب أن تمولها الولايات كلها، بحسب نسبة قيمة الأرض في كل ولاية)، ومنحت الكونغرس الحق الحصري في سك النقود وتنظيم التجارة والاقتراض.

وبعد وضع البنية التحتية، أصبح الكونغرس بحاجة إلى مدير للمالية، وهو شخص يجب أن تكون لديه الخبرة في الشؤون التجارية، وبإمكانه ضبط التكاليف وإعادة إنشاء الائتمان الوطني، وأن يضع مالية الأمة الناشئة على جادة الصواب، وكان الممكن أن يصوِّت عدد قليل من الأعضاء -بمن فيهم صامويل آدامز- ضد تركيز السلطات التنفيذية في يد شخص واحد يكون مشرفًا على المالية (إذ إن البلاد لم تكن تتوفر حتى على رئيس في ذلك الوقت)، ولكن عندما تقرر إنشاء منصب مدير مالي كان التصويت بالإجماع، أما الشخص الذي سيشغل هذا المنصب فكان روبرت موريس؛ أمير التجار في فيلادلفيا، وبعد تأمل في أبعاد المشكلة، قبل موريس المنصب بشرطين، هما: تمكينه من اختيار موظفيه، والسماح له -ما دام في الوظيفة- بأن يحافظ على شبكة مصالحه التجارية كاملة.

لقد أحيا إعلان تعيين موريس في (20) فبراير/شباط عام (1781م) آمال كثير من الأمريكيين، ولم يرد أمين المخازن في فيلادلفيا أن يضيع وقتًا في إبلاغ هذا الاختراق إلى الجنرال واشنطن الذي كان يرابط آنذاك مع رجاله على ضفاف نهر هدسون، ولم يكن في وسع الجيش في ذلك الوقت أن يستأجر وسيلة نقل سريعة، وعندما تناهى إلى أسماع واشنطن أن الممول قد تسلم المنصب، تنفس الصعداء كما كانت حال أقل جندي؛ فالجيش يحاول إنقاذ الأمة الناشئة، وأخيرًا أصبح هناك شخص يعمل على إنقاذ الجيش.

الجنرال واشنطن والمواطن موريس

عمل موريس بجد في صيف عام (1781م) لإلغاء قانون الحظر الأمريكي الذي يمنع استيراد البضائع من أي جزء من الإمبراطورية البريطانية أو تصديرها إليه؛ قد يكون القانون أرسل رسالة قوية في الحلبة الدبلوماسية، غير أن تأثيره العملي كان أقل من تأثير الحصار البريطاني للتجارة الأمريكية، ومع ذلك، فإن القانون أساء إلى المبدأ الذي أرساه موريس إبان عمله بوصفه تاجرًا؛ إذ إنه كتب يقول: «التجارة يجب أن تكون حرة تمامًا»، وكرر ذلك مرارًا، وإن «حماية الملكية لأهلها هي أمر مقدس».

بمجرد أدائه اليمين بوصفه مشرفًا على المالية، كان موريس على إدراك تام لما سيفعله، وإن لم يكن يعرف ماذا سيفعل أولًا، فكانت أولويته تأسيس مصرف وطني، وبعد ثلاثة أيام فقط أرسل إلى الكونغرس وصفًا مفصلًا عن كيفية ذلك؛ أراد أن يكون المصرف (الركيزة الأساسية) - كما دعاها- لنظام الدين العام، وكذلك الخطوة الأولى لتوحيد مختلف الولايات توحيدًا حقيقيًا، وقد كانت خطة موريس لتأسيس (مصرف أمريكا الشمالية) أنموذجًا خاصًا به؛ وهي تصور عن الكيفية التي يجب أن تدعم بها شراكة المصالح التجارية الخاصة الصالح العام، ويمكن أن يدار من قبل القطاع الخاص، فيما توضع موجوداته تحت تصرف الحكومة، ويمتلكه الأفراد الذين اشتروا أسهمًا فيه.

لقد حدد رأس مال المصرف بمبلغ (400,000) دولار [(1000) سهم سعر كل منها (400) دولار]، وكان الهدف أن ينمو هذا المصرف لتصل المبالغ الموضوعة تحت تصرفه إلى 4 ملايين دولار خلال أربع سنوات، والأهم من ذلك كان يفترض به تشكيل رمز لسياسة نقدية أمريكية مستقرة وآمنة، ولم تكن الأوراق النقدية التي طبعها المصرف بمثابة وعود فارغة، بل كان يمكن استبدالها من فورها بمسكوكات خلال ساعات العمل النظامية، ومع ذلك ففي الوقت الذي فتح فيه المصرف أبوابه كان عدد قليل من الناس -أقل من أي وقت مضى- يحتفظ بمبلغ يصل إلى (400) دولار نقدًا، ناهيك عن أنه لا يوجد شخص واحد في كارولينا الجنوبية لديه نقود ولم يفتتح حسابًا في المصرف، كما قال حاكم الولاية.

لقد شكل مصرف أمريكا الشمالية بداية طموحة، وبوصفه المصرف الوطني الوحيد في ذلك الوقت، فقد كان طرازًا من الحلول المطمئنة وعميقة التأثير التي كانت متوقعة من الممول في منصبه الجديد، ومع ذلك تعيَّن الانتظار لأن موريس يواجه مهمة أكثر إلحاحًا وهي إطعام الجيش، وقد أمضى الشهور الأولى في منصبه الجديد في جمع الموارد بالجهد البطولي نفسه الذي بذله واشنطن في تجنيد القوات العسكرية، وحيث إنه لم يكن هناك متسع من الوقت لإعادة تأسيس الائتمان الوطني، فقد لجأ موريس في كثير من الأحيان إلى نقوده الخاصة لشراء التجهيزات لواشنطن ورجاله. وفيما كان على رأس عمله، لم يستطع مقاومة الانخراط في أعمال المضاربة لتحقيق الربح نيابة عن الحكومة، وهو مسلك ادعى لاحقًا أنه كان غير ملائم إلا في أوقات الحرب العصيبة، وعمل على شراء السلع التموينية للقوات المسلحة، وعثر على مصادر سليمة لإمدادات السلع السائبة، وأجبر حكام الولايات على إرسال الماشية. وتلبية هذه الاحتياجات كلها، استدعى موريس محبيه من بين قائمة طويلة جدًا من الأصدقاء والمعارف، وقام شخصيًا في إحدى المناسبات بدفع رواتب القوات لأحد الشهور، الأمر الذي كان ضروريًا لإقناعهم بالسير مع واشنطن باتجاه يوركتاون.

لقد تضافرت كفاءة موريس واهتمامه بالتفاصيل والسرعة الفائقة في اتخاذ قراره وتنفيذ إجراءاته في إبقاء الجيش مجهزًا في أثناء نقطة التحول التي مثلها حصار يوركتاون، فيما مكنته مهنيته من تجديد المعنويات في صفوف الجيش؛ لقد كان في واقع الأمر جنديًا ذا ياقة بيضاء تمكن من الفوز بكثير من التقدير في ذلك الوقت لتحويله وجهة الحرب لصالح أمريكا.

وكتب موريس يقول: «إن تنوع الأعمال التي كنت ملتزمًا بالقيام بها تفصيليًا قد استغرقت وقتي؛ بحيث لم أستطع إعطاء الاهتمام لتلك الترتيبات العامة التي كانت في صلب موضوع وظيفتي»، ومع ذلك تمكن من تحقيق تقدم كبير قبل نهاية السنة الأولى من تسلمه المنصب، وتمكن من إتمام إعادة تنظيم دائرة الخزانة، وعمل على تأسيس الدار الأمريكية لسك النقود، وقد استأنف الفرنسيون مدفوعاتهم اعتمادًا على مجرد قبول موريس لمنصب مشرف المالية، وبوصول العملة الصعبة من فرنسا، عزز مصرف أمريكا الشمالية أخيرًا مركزه، وفتح أبوابه في شارع شيستنت في فيلادلفيا في يناير/كانون الثاني من عام (1782م)، بعد أقل من سنة من التاريخ الذي اقترح فيه موريس تأسيس المصرف، وحيث إن الولايات المتحدة كانت لا تمتلك وحدة نقدية، فقد استعمل المصرف الدولار المكسيكي للاحتفاظ بحساباته. لم تمثل هذه المؤسسة مباشرة ذلك النجاح الذي كان يأمله موريس، لكنها بقيت على قيد الحياة، إذ كانت لها إسهامات واضحة في الإمدادات الحربية، ومثلت لبعض الوقت الدليل الصلب على استقرار الاقتصاد الأمريكي.

وخلال (1781م)، وهي السنة الأولى للممول في هذا المنصب، قدم الهدية الأعظم والوحيدة التي كان بإمكانه تقديمها لضمان مصير الولايات المتحدة، حيث كتب يقول: «إن التقدير الشخصي الذي حظيت به -بفضل الله- في مواجهة الأنواء جميعها التي حملتها الحرب قد جرى إحلاله مكان ذلك الذي فقدته البلاد، وأنا أكافح الآن لتحويل هذا التقدير إلى الشعب». ونظرًا إلى أنه دعم التزامات الولايات المتحدة الجارية بما كان يمتلكه من الذهب، فقد كان بمثابة خزينة قوامها رجل واحد لبلاد كانت تفتقر لمثل هذه الخزينة؛ لقد أصدر أوراقًا نقدية ووقع شخصيًّا عليها، وكانت تعرف على أنها (نقود موريس) وكان من الممكن استبدالها جميعًا بالذهب، وجعل موريس اسمه وسمعته جسرًا لعبور الجمهورية الفتية من الدمار إلى النظام.

لم يكن تداول الأورق النقدية المدعومة بقوة مجرد وسائل مؤقته لإعادة السيولة إلى الاقتصاد الأمريكي؛ كان الهدف لنقود موريس أن تصبح وسيلة لجمع الضرائب الفيدرالية التي كانت تبدو لا مندوحة عنها، والتي أصرَّ موريس على أنها من الضرورة بمكان، ولو أن الولايات وافقت على تنفيذ هذا النظام، لحظيت الأمة بفرصة إنشاء نظام دين عام يمكن التحكم فيه مدًّا وجزرًا، ونظرًا إلى أنه كان الداعم الرئيس لفرض الضرائب الجديدة، فقد

أخذ روبرت موريس يتخطى حدود الأمور المالية البحتة، وكان يشغل المنصب التنفيذي القوي الأول في الحكومة، وأخذ يفسر السلطات الفيدرالية تبعًا لاعتباراته العملية، لا الفلسفية؛ لقد بدا مستعدًّا للإفادة من موقعه لربط الولايات معًا في كيان غير الكونفدرالية الفضفاضة، باختصار كان موريس فيدراليًّا، ولكن أن تكون فيدراليًّا في تلك المرحلة الباكرة من تاريخ الحكومة يعني أن تكون حالك حال قبطان من دون سفينة؛ ولذلك حاول موريس أن يبني واحدة حوله.

بعد استسلام البريطانيين في يوركتاون في أكتوبر/تشرين الأول عام (1781م)، شرع المشرف موريس لا بفرض ضريبة واحدة فقط ولكن بتأسيس نظام مباشر من الضرائب التي يمكن الاعتماد عليها والتنبؤ بمردودها، وهي: ضريبة الأراضي، وضريبة الرؤوس، وضريبة الاستيراد، وفي الوقت نفسه، لفت الانتباه إلى مشكلة ذات علاقة بإدارة الدين القومي، وهي أن المصروفات في مكاتب القطاعين المدني والعسكري للحكومة لم تكن تخضع للرقابة، وبوصفه صانعًا لأفضل صفقات الأمة، فإن موريس أدرك قوة اتفاقية بعيدة المدى؛ ولذلك أدخل (المناقصات) بوصفها وسيلة لضمان الحصول على أقل الأسعار، وأجرى تقويمات دقيقة للمصروفات المستقبلية، وعن طريق التخلص من بعض عوامل انعدام الكفاءة في عملية المشتريات، حقق موريس تقدمًا رئيسًا نحو تأسيس نظام ائتماني أكثر ثباتًا في البلاد.

غير أنه فشل في نهاية المطاف في إقناع غالبية ممثلي الولايات بأن فرض الضرائب ضروري لخوض الحرب، وكان السياسيون مهتمين باحتواء بعضهم أكثر من احتوائهم لبريطانيا العظمى، وفي غياب ضرائب آتية، حاول موريس أن يعتمد على مدفوعات بأوامر حكومية، ولكن في معظم الأحيان لم يتحقق أي شيء من هذه المدفوعات. (كانت المدفوعات بأوامر حكومية تبنى على افتراض أنه لما كانت الولايات تمتلك السلطة لفرض الضرائب، فإن في وسعها أن ترسل مدخولات إلى الحكومة الوطنية)، ولم تكن أي ولاية راغبة في الدفع اذا امتنعت جارتها عن ذلك؛ ولذلك لم يدفع أحد.

في مطلع عام (1783م)، عندما كانت الخزانة تنتظر ورود مليوني دولار، تسلمت دفعة واحدة فقط قوامها (5500) دولار من ولاية نيو جيرسي، وفي تلك الأثناء بلغ الدين القومي

(16) مليـون دولار، حتـى من دون احتسـاب الأوراق النقدية المعلقة، وكان موريس يراهن على الحـرب لجعـل الولايـات تدخـل في اتحاد حقيقـي، وفي حقيقة الأمـر، بقرب حلول السـلام بين عامـي (1782م-83م)، تراجعـت احتمـالات التوصـل إلـى اتفاقية لفرض الضرائـب، وبالفعل كسـبت الولايـات حربها، وحصلت على الاسـتقلال من دون أن تضطر إلى دفـع الثمن بالتنازل عن سلطات أو نقدًا.

كان موريس لاعبًا رابط الجأش حتى في أسـوأ الأوقات، ولكن في أواخر سنواته في منصبه بوصفه مديرًا للمالية بدا حريصًا على تحقيق ما جاء من أجله وهو (تخطيط الجهود المشتركة لأمريـكا موحـدة وتوجيههـا)، وفي محاولة لانتزاع تنازلات توقع موريـس أنه بعـد توقيع معاهدة السـلام فإن حربًا أهلية ستنشـب بين الولايات المتناحرة، أو أن الجنود الناقمين سيتحولون إلى مجموعات من الرعاع لا يمكن السـيطرة عليها، وينتقمون من سـكان الريف لقاء عقابهم غير الضروري لهم في أثناء سـير المعارك، وكما تنبأ فإن إحدى الولايات شـقت طريقها نحو إفشـال المفاوضات. وفي تلك الحالة، كان ممثل رود أيلاند هو الذي أعلن أن ولايته لن تتخذ قرارًا حيال أي موضـوع مثـل فرض الضرائب قبل أن تتم تسـوية القضايا المتعلقـة بالأراضي الغربية، وأثار هذا الثرثار غضب الممول، وكره موريـس ما آل إليه منصب المشـرف؛ وهو الحفاظ على الموارد المالية للدولة لا من خلال إدخال الأنظمة ولكن من خلال الكفاح للسـيطرة على حالة الفوضى التي كانت تستبد بها، وفي يناير/كانون الثاني من عام (1783م)، هـدد موريس بالاستقالة اذا لم يتغير الوضع الداخلي، ووافق على البقاء فقط بعد تسلمه تأكيدات من الكونغرس بأن الأخير سيعالج مسألة فرض الضرائب بصورة نهائية وجدية، لكنه لم يفعل.

بقي لدى موريـس ورقة واحدة وأخيرة ليلعبها ضد الولايات المتصلبة، مع إدراكه -كما كان دائمًا- لوجود فرضيتين كانت تتناقلهما عواصم الولايات خلال الصيف؛ الأولى تقول إن جنود الجيـش سـيثورون إذا سُـرِّحوا مـن دون دفـع رواتبهـم، والثانيـة أن روبرت موريـس كان الرجل الوحيـد الـذي بإمكانـه إمـا أن يدفع لهم أو يقـوم بترتيبات لهـذا الأمر، وحاول أن يسـتغل هذا الوضـع ليجبـر الولايات علـى التعاون، ولكنها كانت تقـدم مجرد وعود، وفي نهايـة المطاف كان موريـس هو الذي تنازل، وشـعر أنه مجبر على أن ينحي الصراع على السلطة جانبًا، وينصرف إلى العمل، وذلك من أجل الصالح العام، ولأنه كان يعتقد أنه من المشين ألَّا يدفع للرجال شيئًا

مقابل النصر؛ ولذلك أقدم على اقتراض (350,000) دولار من أحد السماسرة، وتمكن من تفادي الأزمة بدفع جانب من الأجور لمنتسبي الجيش (وبعد أن غادر موريس منصبه، لم يجشم أحد نفسه عناء تسديد مبلغ الـ (350,000) دولار).

وفي سبتمبر/أيلول من عام (1783م)، أُقرت معاهدة السلام مع بريطانيا بصورة نهائية، وكان بإمكان المول بعد سنة أن يدرك أنه قام بكل شيء كان في وسعه القيام به، ولايستطيع أن يفعل أكثر من ذلك. استقال موريس في نوفمبر/تشرين الثاني من عام (1784م) ولم يكن في وسع أحد أن يوقفه؛لم يتمكن روبرت موريس من إنجاز خطته في تأسيس بنية مالية لا يرقى إليها الشك لهذه (الأمة الفتية الناشئة) كما كان يدعوها، ومع ذلك فقد أنقذ الأمة.

سمسار روبرت موريس

كتب روبرت موريس في مفكرته يوم (29) أغسطس/ آب من عام (1782م) يقول: «لقد أرسلت إلى هايم سالومون في هذا اليوم أطلب مساعدته في الحصول على نقود». كان مثل هذا التدوين عاديًا في تلك السنين التي عزت فيها النقود الصعبة في الولايات المتحدة الناشئة، وعندما كان هايم سالومون رهن إشارة موريس إذا كان بحاجة إليه، كان هايم سالومون مثل موريس أجنبي المولد، وقطبًا ينحدر من أصول يهودية وبرتغالية، وجمع ثروته الخاصة في فيلادلفيا مثل موريس أيضًا، وبوصفه أحد كبار السماسرة في (الأوراق) النقدية قبل حرب الاستقلال، أصبح سالومون الوسيط المالي الرسمي لدائرة المالية التي كان يرأسها موريس، إذ كان يبحث عن زبائن للأوراق النقدية التي كان يصدرها رئيسه.

على أنه في أسوأ الأوقات لم يستطع حتى سالومون إقناع أي شخص باستثمار أموال جديدة في الحرب من أجل الاستقلال، وفي تلك

الأوقات وجـد أنه لم يبقَ الا عميـل واحد، وتأكيـدًا لوطنيته المتقدة، حتى على حساب حاسـته التجارية، قدم موريس قروضًا مباشرة بمبلغ (211,000) دولار إلى الحكومة الفتية، واشـترى سندات بقيمة إجمالية قدرهـا (353,000) دولار، والأهـم من ذلك أنه قـام بذلك في أثناء المحاولات اليائسـة لدفع رواتب الجيش في نهاية الحرب، وعندما لجأت البلاد إلى روبرت موريس، فلجأ بدوره إلى أناس مثل هايم سـالومون الذي لم يسـتطع أن يقدم أكثر، وعندما تـوفي في عام (1785م)، كانت صحته تعاني اعتلالًا وكان مفلسًا تمامًا؛ لم تسترجع ثروته بتاتًا، ولكن مع ذلك لم تذهب سدى؛ لقد ساعدت على إنشاء أمة.

الأمة بقيت في الحياة لكن الممول تحطم

بعد أن وضعت الحرب أوزارها، بدا مستقبل موريس أمرًا يحسد عليه؛ كان لا يزال بحوزته ثـروة طائلـة، ويتمتع بنفوذ قوي على مسـتقبل البـلاد، وكانت الحاجة إلى حل الإشـكالات حول فرضية ديون الدولة وسداد الدين الوطني أحد العوامل التي أدت إلى انعقاد المؤتمر الدستوري في عـام (1787م) الذي حضره موريـس، وبالفعل فإن الدسـتور الذي تمـت المصادقة عليه من قبـل المندوبـين الذين اجتمعـوا في فيلادلفيا في عام (1787م)، حقق بعض السـلطات المركزية التي كان موريس ينـادي بها سواء وهو في وظيفته أو خارجها، وفي تلك المناسبة كان هو الشخص الذي له شـرف ترشـيح جورج واشنطن ليكون أول رئيس، وفي وقت لاحق انتخب روبرت موريس سـيناتورًا لولاية بنسـلفانيا، وخلال سـنوات الرئاسـة الأولـى عندما كانت فيلادلفيـا العاصمة الوطنية، أقام واشنطن وأسرته في منزل موريس.

كان من الطبيعي أن يعرض واشـنطن على صديقه القديم منصب وزير الخزانة في مجلـس الوزراء، غير أن موريس رفض العرض؛ لقد كان تواقًا إلى العودة إلى ممارسة التجارة، ورشح بـدلًا منـه للمنصـب أليكسـاندر هاميلتون الـذي كان أصغر منه سـنًّا، وكان يجاريـه في النزعة

الفيدرالية، لكن ليس في السجايا الشخصية؛ لم يكونا صديقين، ولكن هاميلتون كان يدعم نواحي مهمة من خطة موريس، ولكن من دون الإصرار العائلي، وفي الغالب العاطفي، على إمكانية أن يكون قطاع الأعمال والحكومة شريكين في الأنشطة المالية، واستطاع هاميلتون أيضًا تأسيس نظام للدين العام يتبع مصرفًا مركزيًّا ودارًا لسك النقود، مع السماح للقطاع التجاري بأن يكون مستقلًا تمامًا.

كان سقوط روبرت موريس في المجال التجاري مثيرًا كما كان الأمر كذلك بالنسبة إلى صعوده قبل أربعين سنة؛ فقد بدت أفكاره بالنسبة إلى الحكومة وكأنها تحقق تقدمًا بعد أن غادر أرفع مناصبه، والأمر المأساوي الذي كان صحيحًا بالدرجة نفسها أن أداءه في قطاع الأعمال كان أفضل بكثير قبل أن يغادر منصبه، وفي التسعينيات من القرن الثامن عشر، أصيب موريس بما سمي (حمى الأرض)؛ فاشترى مساحات شاسعة في فيرجينيا وغربي ولاية نيويورك، بالإضافة إلى قطع صغيرة في مختلف أنحاء البلاد، وامتلك ما يزيد على (8) ملايين هكتار، وأصبح في غضون بضع سنين أكبر مالك للأرض في البلاد، وحاول صديقه جورج واشنطن ثنيه عن تكبيل ثروته بهذا النوع من الاستثمارات الغريبة عليه، لكن ارتفاع قيمة الأرض كان مغريًا جدًّا، ناهيك عن أن موريس لم يستطع مقاومة شراء الأرض؛ لأنها كانت تتيح له الفرصة التي طالما تاق إليها لتأسيس أعمال تجارية خاصة تكون عونًا للبلاد والناس الذين يعيشون فيها. وبتطوير مساحات الأراضي التي كان يملكها، أبدى موريس عناية مبالغًا فيها في تأسيس مجتمعات منظمة، حتى في المناطق الحدودية؛ وفضلًا عن ذلك، كان وكلاؤه يبيعون قطع الأراضي بأسعار عادلة فقط لأصحاب المنازل المحتملين، الأمر الذي خفف من المحنة التي سببها المضاربون المستهترون.

بعد مئة سنة من بدء وكلاء موريس ببيع الأرض في المناطق الرعوية في وادي نهر جينيسي في ولاية نيويورك، عقد احتفال كبير تخليدًا لذكراه، وأنهى أحد الخطباء وصفه لعملية تطوير المنطقة بقوله: «كل منزل تقريبًا في الجزء الغربي من هذا الوادي الجميل... يرتبط باسم روبرت موريس، وبالرغم من أن الآخرين جميعًا قد يهملون ذكراه، وحتى يحتمل أن ينسوا اسم ممول الثورة العظيم، فإن شهرته ستعيش في هذه المنطقة التاريخية طالما أحب الناس الأرض

التـي ولـد أطفالهم عليهـا وفي أعماقها يرقد آباؤهم». لقد تم تحويل مكتـب الأرض الأصلي إلى متحف تخليدًا لذكراه.

وحقيقـة أن الأرض هي أمر سـرمدي قد تفرض نفسـها، غير أنها دمرت موريس، في حين أن تسيير سـفن إلـى البحـر الكاريبي ولمدة ثلاثة أشـهر كان يشـكل صفقة كاملـة؛ نقود مقابل نقود، وبوصفه أكبر مالك للأرض في البلاد، وجد موريس نفسـه سريعًا من دون نقود، وعندما تفاقمت مشـكلات ديونه لم يجد أموالًا سـائلة لتسـديدها، ولم تكن هناك ضرورة كي تنخفض أسـعار الأرض كثيرًا حتى يبدأ موريس مسـار الانحدار اللولبـي الذي لا رجعة فيـه؛ كان أكثر المواقـف المحرجـة والمثيرة للسـخرية التـي واجهها قيام مصرف أمريكا الشـمالية الذي أنشـأه برفـع أول القضايـا ضده أمـام المحاكم؛ «لم تجعلني خيبات الأمل قـادرًا على الدفع في الأوقات المحددة»، كانت هذه العبارة ما استطاع قوله ردًّا على ذلك.

بدا موريس مهووسًـا إلى حد كبير بشـراء الأراضي، واسـتمر في ذلك حتى في الحقبة التي حاصره فيها الدائنون، وحتى عندما لم يستطع بيع الأراضي التي كان قد اشتراها سابقًا؛ لقد نسي نصيحته التي أسداها إلى شريكه قبل سنوات: «من الضروري جدًّا أن تكبح جماح رغبتك في ألا يفوتك أي شيء».

روبرت موريس -أغنى رجل في المستعمرات- أضحى واحدًا من أكثر الناس عوزًا في الولايات المتحدة، وفي (14) فبراير/شباط من عام (1798م)، اعتقل لإخفاقه في سـداد ديونه، وأودع في الحجـز تمهيـدًا للـزج به في سـجن المعسـرين في اليوم اللاحـق، وبات تلك الليلـة وحيدًا، لم يتبـقَّ لـه شـيء من إمبراطوريته وهو في الثالثة والسـتين مـن عمره إلا ما كان قد بدأ به، جلس في غرفـة صغيرة ممسـكًا بسـاعة والده الذهبية، وهو يتسـاءل إن كان بإمكانـه أن يحتفظ بها، كان سجن المعسرين نموذجًا بدائيًّا لمجمع سكني؛ حيث كان المدين العادي يقيم لبضعة أسابيع فيمـا كان الأصدقـاء والأقـارب يجمعون الأموال لسـداد الدين. ولم يكن روبرت موريس يشـبه أحدًا من زملائه النزلاء، ولكن ربما كان يشبه وليام دوريت؛ الشخصية التي أوردها ديكنز في كتابه والتي هوت من الطبقة العليا إلى سجن المدينين، حيث قال عنه: «سحق في البداية بسبب سجنه، لكنه ما لبث أن وجد فيه راحة مملة».

كان على موريس أن يمكث ثلاث سنين في السجن يراقب الحديقة، يكتب إلى أسرته، ويستقبل الزائرين، ومنهم جورج واشنطن الذي أمضى جزءًا من أمسية أحد الأيام مع صديقه ومستشاره القديم،وزاره أيضًا أليكساندر هاميلتون، أما خارج جدران السجن، فلم يكن موريس لينسى أو يلعن بسبب ورطته؛ لقد أوضح الرئيس المنتخب توماس جيفرسون بأنه سيعينه وزيرًا للبحرية إذا ما استطاع تخليص نفسه، لم يكن ذلك ليحدث. ربما لم يكن باستطاعة أسرة موريس وأصدقائه جمع المبلغ الذي يدين به والبالغ ثلاثة ملايين دولار، ولكن في نهاية المطاف أُقرَّ قانون إفلاس جديد أقنع الدائنين بتسوية ديونهم مع المدينين، وبعد أن غادر موريس السجن عاش حياة متواضعة، ينتظر إشاعة بعد إشاعة للتعيين في منصب حكومي، ولم يصدق أيًّا من هذه الاشاعات؛ ولذلك قرر بالفعل أن يعمل تاجرًا للأدوات القديمة، موظفًا بصيرته الثاقبة لشراء الأدوات في مزادات علنية ويعيد بيعها في متجره، توفي في عام (1806م) قبل أن يدخل معترك هذه التجارة فعليًّا، لكنه مات مفعمًا بالأمل - كما كان على الدوام- بشأن إمكاناته، وجاء النقش على ضريحه بسيطًا: «إنه كان ممول الولايات المتحدة إبان الثورة». ويذكر فرانكلين بوصفه دبلوماسي الأمة الفتية العظيم، وجيفرسون بوصفه فيلسوفها، أما موريس فكان ممولها. ومن الصعب فهم صناعة المال، إلا من قبل أولئك العاملين الضالعين فيها، وحتى عندما كان موريس يقوم بواجباته بوصفه مشرفًا للمالية، فقد تكهن بعض المراقبين أنه لم يكن ثريًّا على الإطلاق، لكنه كان مخططًا ذكيًّا تمكن من أن يبدو موسرًا، في حين اتهمه آخرون باستغلال منصبه فقط لتوسيع ثروته الطائلة، وهي إشاعة أساءت إلى موريس، بخاصة عندما سرت في صفوف الجيش.

وحيث إن روبرت موريس كان رجل دولة ورجل أعمال مثابرًا، فإنه كان مزيجًا نادرًا في المستعمرات وفي البلاد التي انبثقت عنها.

ونظرًا إلى أنه اشتغل في مجال الخدمة العامة لسنوات عدة، فإن موريس أوفى بمتطلبات المرحلة الحرجة بين عامي (1781م و1782م)، ووظف الأدوات المالية لإعطاء أمته المكافحة شيئًا أثمن من النقود؛ لقد أعطاها الوقت الذي كانت تحتاجه؛ ولهذا يجب أن تخلد ذكراه.



سايروس هال ماكورمك، زراعة حديثة مطورة مع حاصدة.

حاصدة سايروس ماكورمك وتصنيع الزراعة

في صيف عام (1831م)، عقد اجتماع ضم بضع عشرات من السادة المزارعين والعمال المستأجرين والعبيد في حقل للقمح في مزرعة جون ستيل في مقاطعة روكبريدج، فرجينيا؛ لمشاهدة جهاز مصنوع من الخشب والحديد تجره الخيول، وهو يجز المحصول الذهبي في موجات، وكان منظم هذا الحدث شابًّا في الثانية والعشرين من عمره يدعى سايروس ماكورمك، لقد أثبت ماكورمك الذي ولد في سنة (1809م)، وهي السنة التي ولد فيها أبراهام لنكولن، أنه محرر من طراز مختلف؛ لقد ساعدت الحصادة التي اخترعها والده، على تحرير مئات الآلاف من الأمريكيين من مشقة العمل الزراعي، ولم يكن ممكنًا إتمام عملية التصنيع التي جعلت من اقتصاد البلاد أكبر قوة منتجة في العالم، من دون مكننة الزراعة، وكما لاحظ المؤرخ وليام هاتشنسون: «من الاختراعات كلها التي تمت في النصف الأول من القرن التاسع عشر التي أحدثت ثورة في قطاع الزراعة، ربما كانت الحصادة هي الأهم».

لم يكن أفراد عائلة ماكورمك الوحيدين الذين تمكنوا من تصنيع حصادة؛ لقد طوَّرت شركات وأفراد آخرون تكنولوجيا مماثلة، ولكن سايروس كما كتب المؤرخ هيربرت كاسون: «اخترع عملية صنع الحصادات وبيعها إلى مزارعي أمريكا والدول الأجنبية». وقد هدفت عبقريته إلى الحصول على براءات اختراع والحفاظ عليها لهذه التكنولوجيا، ثم تحويل هذا الاختراع -الذي كان المزارعون المشككون يميلون إلى وصفه بالهراء- إلى حاجة تجارية، وعن طريق التجول في المناطق الزراعية في البلاد في الأربعينيات من القرن التاسع عشر والقيام بعروض مسرحية، تمكن ماكورمك من تسويق الحصادة بوصفها منتجًا قابلًا للحياة، وكانت

له الريادة في ابتداع أساليب أخذ رجال الأعمال باستعمالها منذ ذلك الحين، وهي: التجارب المجانية، وتقديم ضمانات باسترجاع النقود، والبيع بالتقسيط، ووضع أسعار محددة لآلاته، وفي نهاية المطاف نقل ماكورمك مشروعه الصغير من فرجينيا الريفية إلى شيكاغو، حيث بنى مصنعًا تطور إلى مركز قوة صناعية، تمثلت في الشركة التي يطلق عليها اليوم اسم إنترناشيونال هارفستر.

شاب يتسلم هدية من التكنولوجيا من والده

كان سايروس ماكورمك أكبر أطفال بولي وروبرت ماكورمك الثمانية، وكان مكورمك ينحدر من مهاجرين كالفينيين ذوي أصول أسكتلندية وإيرلندية وصلوا إلى المستعمرات في عام (1734م)، وكان روبرت ماكورمك مزارعًا موسرًا؛ امتلك مئات من الهكتارات في عزبة مترامية الأطراف كانت تضم أيضًا مطحنة قمح ومنشارًا في والنت جروف التي تقع في وادي فرجينيا الخصب بين بلو بردج وجبال أليني، وهي منطقة لم تصل إليها الثورة الصناعية التي كانت تكتسب زخمًا في إنجلترا وفي الجزء الشمالي الشرقي من الولايات المتحدة، وفي المناطق الريفية كان المزارعون يحصدون القمح بالطريقة نفسها التي استعملها أجدادهم في القرن الرابع، وهي الحصاد على الأقدام باستعمال منجل يركب على مقبض وربط القمح المحصود في حزم.

وبالرغم من أن روبرت ماكورمك لم يلتحق بالمدرسة على نحو منتظم، فإنه كان متعدد جوانب الثقافة وميكانيكيًّا موهوبًا، وقد كتب سايروس ماكورمك لاحقًا يقول: «لقد كان والدي ميكانيكيًّا ومخترعًا، واستطاع في ذلك الوقت أن يوظف الأدوات الموجودة في (ورشته) لصنع أي قطعة في ماكنة كان يحتاجها»، وفي مطلع القرن التاسع عشر أجرى روبرت ماكورمك تجارب على مجموعة من الأجهزة الميكانيكية بهدف تسهيل العملية الزراعية، والتقليل من الاعتماد على العمالة؛ لقد طور محراثًا للحقول الوعرة وآلة لتقطيع القنب، والأبرز من ذلك كله طوَّر جهازًا تجره الخيول لحصاد القمح، وفي مدة الإنتاج الوفير (1830م – 1831م)،

حصل ماكورمك على براءات اختراع عدة، وحتى إن إحداها كانت تتعلق (بتحسين التعليم في فن العزف على الكمان).

غير أن المواهب الإبداعية لروبرت ماكورمك لم تتوسع لتشمل القضايا المالية، وكما ذكر سايروس «فإن معظم اختراعاته لم تعد تستعمل بعد مرور بضع سنين»، ومن حسن الطالع أن سايروس ماكورمك أضاف إلى عبقرية والده الفنية ولعًا في جمع النقود، وفي وقت لاحق تذكر عندما كان ذات مرة ممتطيًا صهوة حصان وهو لا يزال يافعًا: «لقد كانت تأملاتي تنصب على احتمال جمع مليون... كنت أشعر في ذلك الوقت أن تفكيري كان هائلًا، بدا وكأنه يشبه الحلم أو العيش في السحاب، كان تفكيرًا بعيد المنال، لا يمكن تحقيقه، مفرطًا في السمو، لكنه كان أيضًا مفرطًا في المثالية». لقد أصبح الحلم أقرب إلى التحقيق عندما أعطي سايروس الوسائل التي من خلالها يستطيع تحقيق مليون دولار وأكثر من ذلك، وبوصفه أكبر الأولاد، فقد ورث سايروس الجزء الأكبر من عزبة أبيه، وفي سنة (1830م) عندما بلغ سايروس من العمر واحدًا وعشرين عامًا، تخلى له روبرت ماكورمك بصفة أساسية عن الحصادة ومعها الملكية المستقبلية للأداة والتكنولوجيا الكامنة وراءها.

اكتساب الشهرة من خلال العروض الشعبية

في عام (1831م)، عندما كان ما يقدر بنحو (70) بالمئة من العاملين في أمريكا، بما في ذلك (1,18) مليون من العبيد، يعملون في حراثة الأرض، كان ستة أشخاص يحتاجون إلى يوم كامل لحصد هكتارين من الأرض المزروعة بالقمح، وكان بإمكان حصادة ماكورمك إتمام حصد عشرة هكتارات في المدة نفسها بتشغيل شخصين، وكانت الحاجة آنذاك شديدة، وجاء المنتج ليفي بهذه الحاجة؛ كان التحدي يتمثل في إيجاد طريقة لإيصال ذلك المنتج إلى سوقه في حقبة تفتقر إلى أي من وسائط الاتصال الجماعي التي تمكن من الوصول إلى الزبائن المحتملين.

كانت العروض الشعبية المثيرة هي أسلوب التسويق الحقيقي الوحيد المقنع، وشكل التجمهر الذي نظمه سايروس ماكورمك في مزرعة جون ستيل في عام (1831م) أولى التجارب الشعبية العديدة للحصادة، وفي السنة اللاحقة عرض وجبة ثانية من المنتج في بلدة ليكسنغتون المجاورة، وكان أداء الحصادة في هذه المرة سيئًا على الأرض الوعرة، فعرض أحد الحضور؛ وليام تايلور على ماكورمك تجربة الآلة في حقوله المستوية المجاورة، وبعد أن حصدت ستة من الهكتارات، قام ماكورمك بجر الجهاز إلى ميدان المحكمة في ليكسنغتون؛ حيث ذكر أن أحد المعلمين المحليين أعلن (أن هذه الآلة تساوي مئة ألف دولار).

ومع ذلك، فإن عائلة ماكورمك لم تتحرك لتوفير الحصادة على نطاق أوسع؛ لقد اعتقدت العائلة أن جهازًا آخر من أجهزة روبرت وهو قاطعة القنب له فرصة تجارية مباشرة أكبر، وقد مارس سايروس دور المروج الرئيس لهذه الآلة أيضًا، ولكن الحصادة لم تكن لتغيب عن ذهنه في أثناء سفره إلى كنتاكي لتسويق قاطعة القنب وعرضها، فكتب إلى أهله مقترحًا صنع عدد قليل من الحصادات في كنتاكي، وتأكد أن روبرت ماكورمك كان رافضًا للفكرة، إذ إنه أجاب بالقول: «أعتقد أن صنع حصادة للقمح في ذلك البلد قد يواجه صعوبات»، ويضيف سايروس الذي استدعي إلى بلده: «إن ذلك يوجِب إدخال كثير من التعديلات على التصميم، إذا ما أجريت في بلدنا ستكون بعيدة عن المراقبة وأعين الغرباء الحاسدة».

لقد أقدم كثير من المزارعين الذين شاهدوا العروض أو قرؤوا مقالات عن تطوير الآلة في إنجلترا والولايات المتحدة، على صنع أجهزة الحصاد الخاصة بهم، ولكن للحقيقة لا يستطيع أي شخص الادعاء بأنه اخترع أول حصادة، وكما قال سايروس ماكورمك الابن لاحقًا: «في حالة أداة زراعية بسيطة من هذا النوع، فإنه كان ممكنًا استعمال كلمة (صنع بدلًا من اخترع)». في حقيقة الأمر عرض المخترع أوبد هوسيه الذي اتَّخذ أوهايو مقرًّا له حصادته، وحصل على براءة اختراع لها في سنة (1833م)، ومن المحتمل أن يكون سايروس ماكورمك -بعد أن علم بآلة هوسيه- قد تقدم بطلب للحصول على براءة اختراع للآلة التي صنعها هو ووالده في عام (1831م)، ولقاء رسوم مقدارها (30) دولارًا، تسلم الشاب البالغ من العمر خمسًا وعشرين سنة في عام (1834م) براءة اختراع لمدة أربعة عشر عامًا موقعة من قبل الرئيس آندرو جاكسون.

كانت براءة الاختراع في ذلك الوقت شيئًا يتجاوز الضرورة القانونية، وكان وجود ختم الموافقة والأصالة يمثل أداة تسويق قوية، وفي عام (1834م) بعث سايروس ماكورمك رسالة إلى محرر مجلة (ميكانيكس) يدعي فيها أن تصميم منافسه: «هو جزء من مبدأ آلتي، وأنا الذي اخترعتها، وجرى تشغيلها على حقول القمح والشوفان في يوليو/ تموز عام (1831م)... وأنا أنذر الأشخاص كلهم بألَّا يستعملوا المبدأ سالف الذكر؛ لأنني سأعدُّ استعماله -بأي طريقة- أو التعامل معه على أنه تعدٍ على حقوقي».

غير أن كتابة رسائل إلى صحيفة صغيرة لم يكن ليمثل وسيلة مجدية لنشر رأي ما، ولكي يجعل المجتمع الزراعي المشتت على علم باختراع والده، كان يتعين على ماكورمك عرضه على المزارعين المشككين، لقد مثل هذا تحديًا صعبًا؛ لأن ماكورمك لم يكن لديه حصادة ليبيعها، وبوصفه منتجًا لا يريد بدء عرضه حتى الانتهاء من آخر عقدة فيه، فإن سايروس لم يرد المضي قدمًا، وكتب في عام (1834م) يقول: «منذ إجراء التجربة الأولى لأداء آلتي، كنت أجاهد من أجل المصلحة المتبادلة بين الجمهور وبيني؛ حتى أصل بها إلى درجة الكمال التي يتمتع به المبدأ الذي أقررت به بشأنها، قبل أن أقدمها إلى الجمهور».

جرى تثبيط تطوير الحصادة أكثر من ذلك نظرًا إلى انشغال العائلة بمشاريع تجارية أخرى، في عام (1836م) أنشأ روبرت وسايروس ماكورمك مشروعًا لتعدين الحديد وصهره أطلقا عليه اسم (كوتوباكسي)، غير أن هذا المشروع ما لبث أن تداعى عندما انهارت أسعار الحديد؛ الأمر الذي ترك عائلة ماكورمك في مواجهة جمهور غاضب من الدائنين، وكتب سايروس يقول في عام (1874م): «...لقد شعرت منذ ذلك الحين أن (هذا) هو واحد من أفضل الدروس التي تعلمتها من تجربتي التجارية». وأضاف: «ولو قُدِّر لي أن أنجح في مشروع الحديد، ربما لما حصل لدي التصميم والمثابرة الكافية لمتابعة حصادتي وإيصالها إلى مرحلة النجاح التي هي عليها الآن».

وبتحرير نفسيهما تدريجيًا من التزامات كوتوباكسي، بدأ روبرت وسايروس ماكورمك، بعد أن انضم إليهما أخواهما الأصغران ليندر ووليم، بإعادة تركيز جهودهما الإبداعية والتجارية على الحصادة، وفي صيف عام (1839م)، أعاد سايروس تنظيم عروضه الشعبية، ومرة

أخرى حظيت الآلة بإطراء الجمهور، وكتبت صحيفة (سبكتيتر) التي كانت تصدر في ستونتون (فرجينيا) تعبيرًا عن ابتهاج القائمين عليها: «...القول بأننا كنا مسرورين بأدائها يعبر تعبيرًا ضعيفًا عن المتعة التي شعرنا بها». وأضافت: «بالتأكيد، إنها اختراع يثير الإعجاب». وفي محاولة لتعظيم تأثير هذه الآراء المحايدة، استعمل سايروس ماكورمك رأي الصحيفة بوصفه مادة إعلانية، واشترى مساحات ونشرها في صحف أخرى.

وبالرغم من ذلك، فإن الحصادة كانت بطيئة في تحقيق الشهرة، وفي سنة (1840م)، عندما كان حصاد هكتار من الأرض يستغرق (37) ساعة من العمل المضني، باع سايروس ماكورمك آلتين مصنوعتين في البيت بمبلغ (110) دولارات لكل واحدة منهما، ولكنهما تحطمتا، وبعد تصليح العيب في (الورشة) الكائنة في والنت جروف، باعت العائلة سبع حصادات في عام (1841م)؛ يستذكر سايروس أن: «هذه الحصادات كانت مرضية، وأُعطيت خصومات لتغطية العيوب التي كان عليَّ أن أصلحها في وقت لاحق»، وخلافًا لوالده أظهر سايروس ماكورمك مقدرة في التركيز على منتج واحد فقط؛ يقول أحد جيرانه: «لقد كانت روحه معلقة بحصادته».

بائع متجول يمنح تراخيص في أماكن نائية

كان الاهتمام بالتفاصيل حاسمًا؛ لأن حصادة ماكورمك كانت تواجه منافسين؛ فهذه آلة أوبيد هوسيه تمكنت من الحصول على تقويمات وملاحظات إيجابية في الصحف أيضًا، وبازدياد رغبة المزارعين في أن يحرث المتنافسون حقولهم في نطاق العروض التي يقيمونها إظهارًا لمزايا معداتهم، فقد أخذ المخترعون بالدخول في مواجهات علنية، وفي سنة (1843م)، نظم المزارعون منافسة في فرجينيا بين اثنين من المخترعين، وبحضور هيئة محكمين تمكنت آلة ماكورمك من حصاد (17) هكتارًا، فيما أتمت حصادة هوسيه، وهي أصغر منها، من إكمال حصاد هكتارين فقط.

بحلول موسم حصاد (1844م)، كان سايروس وأفراد عائلته قد باعوا نحو خمسين آلة بسعر (100) دولار لكل منها من مقرهم في والنت جروف، وباعوا (42) منها في فرجينيا،

وحيث إنه لم يكن هناك مزارع ليشتري هذا المنتج المرتفع الثمن من دون مشاهدة أدائه أولًا، فإن سوق الحصادات كان -بحكم التعريف- محليًّا، وحتى وإن أراد مزارع في وسط بنسلفانيا الحصول على حصادة ماكورمك، فإنه يواجه صعوبة في تسلمها، وحيث إنه لم تكن هناك خطوط سكة حديد ولا ممرات مائية رئيسة تخدم والنت جروف، فإن نقل الحصادات كان مكلفًا إلى درجة حالت دون بيعها في أماكن أخرى.

تكهن ماكورمك بأن هذه المعضلة قد تحل إذا ما أُنتجت الحصادات في أماكن أقرب إلى العملاء الموجودين في مناطق نائية؛ نشر إعلانًا في أكتوبر/تشرين الأول عام (1843م)، في صحيفة (ويغ) شبه الأسبوعية التي تصدر في ريشموند، قال فيه: «حيث إنه لا يوجد احتمال مطلقًا في أن أصنع على الدوام الحصادة لتلبية احتياجات البلاد، فأقترح تشكيل شراكات لصنعها، وكذلك لبيع حقوق براءات الاختراع». وقد تلقف عدد من رجال الأعمال العرض، لكنهم فعليًّا كانوا جميعًا مجاورين لمقاطعات في فرجينيا، وارتفع الإنتاج الكلي للحصادات إلى (75) في عام (1844م)، خمسون منها صنعت من قبل عائلة ماكورمك في والنت جروف، فيما صنع خمس وعشرون منها بموجب تراخيص.

وبعد أن رتَّب ماكورمك نقل بضع آلات عن طريق وسائط الشحن إلى مدن نائية مثل سنسيناتي وسانت لويس، شرع يجر حصادة في طرق خلفية غربي أليغينس، حيث كانت الأرض أكثر استواء، وزراعة الحبوب كانت أكثر انتشارًا، والعمالة أكثر ندرة من فرجينيا، وعرض الحصادة في معارض زراعية، وفي مزارع خاصة وفي مدن أمام الصناعيين الذين ربما كانوا مهتمين بشراء تراخيص.

ومن بين التراخيص الأولى التي وقعها ماكورمك كانت مع (باخوس، فيتش أند كومباني) في بروكبورت في ولاية نيويورك عام (1845م). وفي جولة طويلة في ما كان يعرف عندئذ بالغرب، منح ماكورمك تراخيص في ميسوري وأوهايو وإلينوي، وفي الوقت الذي كانت فيه كل صفقة تختلف عن الأخرى، فإن الذين منحت لهم التراخيص دفعوا (20) دولارًا عن كل حصادة صنعوها وباعوها، وقد دفع آخرون ما عُدَّ بالفعل رسم امتياز لقاء الحصول على

حقوق حصرية في منطقة معينة، وفي محاولة لتوسيع نطاق تسويق الحصادة، عَيَّنَ سايروس ابن عم له، هو جيه.بي.ماكورمك، وكيلًا متجولًا مسؤولًا عن تينيسي وميسوري.

وبالرغم من فوائد الحصادة الواضحة في توفير العمالة، إلا أن بيعها كان لا يزال من الصعوبة بمكان؛ بسبب سعرها البالغ (100) دولار في المقام الأول؛ وفي إعلاناته خاطب سايروس ماكورمك المزارعين على أسس اقتصادية، قائلًا إن الآلة بإمكانها دفع ثمنها من خلال توفيرها أجور اليد العاملة.

وبينما كان سايروس يجر العربة على الطرقات، كان إخوته ووالده يعملون على تحسين أدائها، وكان وجه قصور الحصادة الرئيس يتمثل في حاجتها إلى شخص ليسير بجانبها ويكنس القمح الذي يُلقَّم لها من المنصة، غير أنه في عام (1845م)، أضاف أفراد عائلة ماكورمك مقعدًا خاصًّا يستطيع الكانس الجلوس عليه، وكتب في صحيفة (سبيكتيتر) التي كانت تصدر في ماونت موريس (نيويورك): «أنا أستطيع الآن أن أضمن أن كنس القمح من الآلة سيتم بسهولة وبصورة كاملة من قبل رجل يجلس مرتاحًا عليها». هذا التصميم الذي كان يعرف بـ (القديم الموثوق)، أخذ يطلق عليه موديل تي من الحصادات، والذي كان المنتج الرئيس للشركة لعقدين.

وبنمو الطلب بثبات، واجه ماكورمك مشكلة ضبط الجودة؛ لقد كانت التراخيص التي يمنحها مزعجة وغير موثوق بها، وببساطة فإن بعض الحاصلين على امتيازات لم يستطيعوا إنتاج الآلات بالسرعة الكافية لتلبية حاجة السوق، إضافة إلى أن آخرين رفضوا إضافة تحسينات كمقعد الكانس، وقد كتب ماكورمك لعائلته يقول في إحدى جولاته المستمرة: «ستصابون بالدهش عندما تقرؤون أن الاقتراح الأول لم يأتِ من باخوس، فيتش أند كومباني لبناء إحدى الآلات!». وأضاف «لم يقدم أي عذر منطقي... ببساطة لقد أهملت بي.أف. أند كومباني المشروع».

وفي هذه الأثناء، تخطى الطلب المتزايد إمكانات المنشأة الصغيرة في والنت جروف، حيث اعتمد أفراد عائلة ماكورمك على مخزونهم من الخشب، واشتروا الصلب المنجز من أحد

الرجال المحليين واستأجروا عددًا قليلًا من العمال، ولكن بينما صنعوا (75) حاصدة في عام (1846م)، فإن الإنتاج لم يكن كافيًا لتلبية الطلبات الواردة، وحيث كان الزبائن الراغبون في اقتناء الحصادة ينتشرون من ولاية نيويورك إلى الأماكن النائية من نهر الميسيسيبي، لم تعد صناعة الحصادة صناعة منزلية؛ لقد أدركت العائلة أن تجارتها ستعاني إذا لم تنقل مقرَّ صناعتها ليكون قريبًا من العملاء الجدد في الغرب المزدهر، وقد كتب وليم ماكورمك في عام (1857م): «بقدر ما كنا نحب فرجينيا القديمة، بقدر ما كنا سنعاني في تجارتنا لو بقينا هناك». لقد أثَّرت هذه الخطوة الشجاعة بصورة محورية في النجاح اللاحق للشركة.

مغادرة المقر الأصلي وبناء مصنع في شيكاغو

عندما كان سايروس بعيدًا يتابع أعماله، توفي روبرت ماكورمك في (4) يوليو/تموز من عام (1846م)، فكان موته صادمًا، ولكنه شكل زخمًا لأولاده ليغادروا فرجينيا ويستكشفوا الأسواق الغربية الجديدة. كسبت الولايات المتحدة مساحات شاسعة من الأرض في الغرب نتيجة لانتصارها في الحرب المكسيكية- الأمريكية، وبمجرد أن فتحت الحكومة الباب للتوطين، تدفق المهاجرون والأمريكيون من الولايات الشرقية إلى السهول والبراري الشاسعة، وكثير منهم زرعوا الحقول البكر ببذور حبوب قوية.

لقد قرر سايروس ماكورمك أخيرًا نقل مقر عمله إلى شيكاغو في عام (1847م)، حيث عقد شراكة صناعية مع إحدى الشركات التي منحت ترخيصًا وهي شركة جريه أند وارنر، لقد كانت شيكاغو بلدة حدودية أخذت تتشكل بفضل صيحة من أجل ذلك أطلقها كارل ساندبيرغ تحت شعار «مدينة المناكب العريضة» التي كان يسكنها نحو (17,000) شخص فقط، ولا يوجد فيها إلا بضعة شوارع معبدة، لكن المدينة النامية كانت تقع في مركز جاذبية البلاد المتنقل، وفضلًا عن ذلك، أتاح موقع المدينة على شواطئ بحيرة ميشيغان الشركة مدخلًا بالغ الأهمية إلى الأنهار والقنوات؛ لقد بنت الشراكة الجديدة (500) حصادة لموسم حصاد عام (1848م).

دخل ماكورمك وجريه في صراعات حول مشكلات مالية صغيرة، وحتى يتفادى المقاضاة باع جريه حصته إلى وليام أوكدن ووليام جونز، وهما مستثمران من شيكاغو اكتفيا بالتأثير السلبي في تلك الشركة، وفي السنة اللاحقة ولأسباب ظلت غير معروفة، وافق أوكدن وجونز على بيع حصتيهما إلى ماكورمك مقابل (65,000) دولار، ما جعل سايروس ماكورمك المالك الوحيد، وفي تلك السنة (1849م) تمكن موظفو الشركة الذين بلغ عددهم (123)، من صنع (1,500) حصادة.

وبعد تخلص سايروس ماكورمك من شركائه، أجرى توسيعًا سريعًا للمصنع على ضفاف نهر شيكاغو، ولدى إتمام التوسعة في أوائل الخمسينيات من القرن التاسع عشر، كان المصنع يغطي (7600) قدم مربع ويشغل طابقين؛ لقد سمحت واجهة النهر للعمال بتحميل الآلات كاملة التي كان يزن كل منها نصف طن تقريبًا مباشرة على السفن والقوارب، وبعد أن انتهت صلاحية آخر اتفاقيات التراخيص بعد عام (1851م)، كانت الآلات كلها تبنى في مصنع شيكاغو تحت إشراف ليندر ماكورمك الذي كان قد انتقل إلى الغرب للعمل مع أخيه، وبعد أن تلقوا ضربة قوية في السابق من جراء الاعتماد على ممولين خارجيين، أخذ أفراد عائلة ماكورمك يسعون إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي لمصنعهم؛ لقد استمروا لبعض الوقت في شراء المناجل من شركة في ماساشوسيتس، وكذلك الأصابع القابضة التي كانت تمسك بسنابل القمح حتى يمكن قطعها من شركة في نيوجيرسي، على أنهم استغنوا بعد ذلك بوقت قصير عن الموردين جميعهم، وأنشؤوا مؤسسة حديد خاصة بهم لصناعة المكونات التي يحتاجون إليها.

بعد ازدياد الإنتاج ازديادًا كبيرًا، طوَّر ماكورمك نظام توزيع بدائيًّا، أما الأساليب التي طورها لتسويق الإنتاج الكبير فقد تمخضت عنها ابتكارات عدة، إذ وظَّفت الشركة وكلاء مبيعات كانت مسؤوليتهم تغطي ولايات بكاملها أو مجموعات من الولايات، وفي مثال باكر لهذا النظام أسَّس هؤلاء الوكلاء متاجر، وتسلموا نماذج آلات، وتلقوا عمولات على المبيعات، وفي ابتكار آخر سمح للمزارعين بشراء الحصادة بموجب خطة للتقسيط؛ حيث كانت المدفوعات توزع على أقساط بين مواسم الحصد، وقد قال ماكورمك في هذا الشأن: «إنه من الأفضل أن أنتظر أنا لقبض النقود من أن تنتظر أنت لتسلم الآلة التي تحتاج». وأخيرًا كان هناك مثال

باكر لخدمة الزبائن التي كانت قادمة لتصبح صفة مميزة لقطاع الأعمال الأمريكي، وهي عرض تجارب مجانية، وتقديم ضمانات لاستعادة النقود في حال لم تكن الحصادات مرضية.

ولأن الحصادات كانت تنتج بكفاءة وتوزع على نطاق واسع، فقد وصِفت بأنها أجهزة تحمل في طياتها ثورة، وفي أغسطس/آب من عام (1854م)، كتبت صحيفة (بنسلفانيا فارم جورنال) تقول: «يمكن الآن القول إن زمن المناجل ومقابضها قد ولى، حيث تأخذ مكانها بين الأشياء التي كانت»، فكما أصبحت سيارة (فورد نموذج تي) أيقونة للبراعة التكنولوجية الأمريكية في العقود الأولى من القرن العشرين، فإن حصادة ماكورمك كانت رمزًا للمكننة الزراعية وتقرير المصير الزراعي في البلاد. حمل ماكورمك آلته إلى أول معرض دولي في لندن في عام (1851م)، حيث عُرِضت في كريستال بالاس الشهير، واستُعرضت أيضًا في الحقول هناك، وبتفوقها على آلة هوسيه والمنافسين المحليين في اختبارات ميدانية، حصلت حصادة ماكورمك على الميدالية الذهبية، وكتبت صحيفة لندن تايمز تقول «إن قيمة الآلة الحصادة تساوي كامل تكلفة المعرض».

وبوصول الحصادة أخيرًا إلى أسواق استهلاكية واسعة، فقد ضاعفت عائلة ماكورمك الإنتاج أربع مرات بين عامي (1851م و1859م)، من (1,004) إلى (4,119) حصادة، وفي هذه الأثناء، ساعدت اقتصادات الحجم الكبير والتوفير في المواد على تخفيض كلفة إنتاج الآلة الواحدة من (56,92) دولارًا في عام (1853م) إلى (58 ,46) دولارًا عام (1859م)، وبما أن ماكورمك حافظ على السعر مستقرًا تقريبًا، فإن الحصادة أصبحت سريعًا في متناول معظم الزبائن المحتملين، وفي سنة (1860م)، حصل المزارعون الغربيون على (70) بالمئة تقريبًا من قمح بلادهم من خلال الحصادة، وقفز إنتاج الولايات المتحدة من القمح بمساعدة هذه الآلة من (100) مليون بوشل في عام (1849م) إلى (173) مليون بوشل في عام (1859م)، وفي نطاق تحقيق الوعود التي أنيطت بالحصادة، فإنها سمحت بأن ينجز عدد أقل من العمال عملًا أكبر، فقد كان (59) بالمئة فقط من العمالة الفعلية يشتغلون بالزراعة في عام (1860م)، مقابل (70) بالمئة في عام (1830م).

ونظرًا إلى الانتعاش الذي حصل في سوق القمح، فقد أصبحت شركة ماكورمك مشروعًا كبيرًا، وأصبح سايروس مليونيرًا في عام (1860م)، وهو الهدف الذي طالما حلم بتحقيقه، وبدأ بممارسة تأثيره في الحزب الديموقراطي وفي شؤون الكنيسة المشيخية، وكان أن التقى ذات يوم أحد في الكنيسة بنانسي باولر؛ وهي ابنة أمين مستودع من ولاية نيويورك، عندما كان في زيارة لأصدقائه في شيكاغو، وعرض عليها الزواج من خلال البريد، فعقد قرانهما في (26) يناير/كانون الثاني من عام (1858م)، وخلال الأعوام السبعة عشر اللاحقة، أنجبا خمسة أطفال؛ كان أكبرهم سايروس الابن الذي ولد في عام (1859م)، والذي سيملأ مركز أبيه الذي منحه اسمه في الشركة لاحقًا.

الحصادة تؤسس لمركز نفوذ صناعي

نظرًا إلى أن الحصادة أوجدت طريقة فاعلة لحصاد القمح بسرعة، فقد ساعدت فعليًّا على التأثير في مجريات التاريخ الاقتصادي، وفي الستينيات من القرن التاسع عشر أخذت تؤثر تأثيرًا أكبر في نتيجة الأحداث المفصلية في تاريخ الأمة، وبالرغم من أن الحصادة طورت من قبل مالك للعبيد في فرجينيا، فإنها أثبتت أنها كانت إحدى المقدرات الرئيسة في القضية الاتحادية في أثناء الحرب الأهلية، وعندما نشبت الحرب في عام (1861م)، كان هنالك عدد كافٍ من الحصادات في حقول القمح الشمالية باستطاعتها القيام بعمل مليون عامل من العبيد، وقد كتب وزير الحربية إدوين ستانتون إلى ماكورمك في هذا الشأن يقول: «الحصادة بالنسبة إلى الشمال هي بمثابة العبودية بالنسبة إلى الجنوب»، وأضاف: «عن طريق الإحلال محل الأفواج من الشباب في حقول القمح الغربية، فقد سمحت بالتفرغ للمعركة من أجل الاتحاد في الجبهة، وفي الوقت عينه حافظت على موارد الخبز للأمة ولجيش البلاد».

وحتى عندما دوت أصوات المدافع في فورت سمتر، كان ماكورمك ووكلاؤه يتجولون لبيع حصادة جديدة محسنة، وكانت الآلة الجديدة ذاتية الكنس تتميز بتقنية تستطيع إزاحة الحبوب تلقائيًّا عن المنصة إلى الأرض مشكلةً أكوامًا أنيقة، ما ألغى الحاجة إلى كانس يجلس

على متن الحصادة، وبحلول عام (1864م)، كان ثلثا الحصادات المصنوعة من قبل ماكورمك تتميز بهذه الميزة.

وفيما استمرت الحرب في تدمير الأمة، أيقن ماكورمك أنه لن يكون هنالك إلا قليل من النشاط التجاري، ولذلك غادر إلى إنجلترا في عام (1862م)، وأمضى السنتين اللاحقتين في الخارج مع عائلته، وأخذ معه الحصادة ذات الكنس الذاتي في جولة طويلة، وقد تمكنت الحصادة من الفوز بجوائز في ألمانيا، وأظهرت أداءً عاليًا في التجارب التي أجريت عليها في بلجيكا وروسيا وإيطاليا، وفي شتاء (1863م-1864م) كتب ماكورمك إلى أحد زملائه في بلدته يقول: «لقد كنت أكافح بجد يحدوني الأمل في إنجاز شيء ما، لكن نحتاج إلى وقت لإدخال أداة جديدة على نحو عام وشامل»، وبالرغم من التجارب الناجحة والشعبية الإيجابية التي حققتها الحصادة، فقد أخفقت في إيجاد سوق لها في القارة؛ وذلك لقلة عدد الصناعيين في أوروبا وصعوبة تنظيم عمليات النقل عبر الأطلسي، وفي عدد من المناطق في أوروبا، كان ملاك الأرض لا يبدون اهتمامًا بالآلات التي تخفف العبء عن العمال المستأجرين.

عندما وضعت الحرب الأهلية أوزارها، استأنفت الشركة عملية التوسع في الولايات المتحدة، واستمرت في بناء آلات أكثر فاعلية- حتى نزلت الكارثة؛ إذ إن حريق شيكاغو الكبير في (8 و 9) أكتوبر/تشرين الأول من عام (1871م)، جعل (3,5) أميال مربعة خرائب مدمرة و(100,000) إنسان من دون مأوى، ومن بين الأملاك التي دمرت، والتي بلغت قيمتها (188) مليون دولار، كان مصنع ماكورمك الذي استثمر فيه عبر السنين نحو مليوني دولار، وأنتج فيه عددًا مذهلًا من الحصادات وصلت إلى (10,000) في السنة السابقة، وكتب ماكورمك يقول: «لقد قررت من فوري المضي قدمًا في إعادة البناء». وبعد أن ترك ماكورمك موقع المصنع السابق، اشترى (160) هكتارًا على أحد فروع نهر شيكاغو، وأنفق (619,000) دولار لبناء مصنع ضخم يشتمل على معمل بأبعاد (200) و(360) قدمًا (والذي يعادل عشرة أضعاف المعمل الأصلي الذي بني في عام (1848م))، ومستودع بمساحة (440,000) قدم مربع (وورشة) سباكة وحدادة بمحاذاة (1,300) قدم من واجهة النهر، وافتتح المصنع في فبراير/شباط من عام (1873م) وبدأ سريعًا بإنتاج الحصادات، وفي عام (1875م)، باعت الشركة التي أعيد إنشاؤها (13,031) آلة.

في سنوات ما بعد الحرب الأهلية، تبنى ماكورمك وشركته مقاربة مختلفة بشأن تطوير منتجات جديدة، واعتمادًا على نفوذ منشأة صناعية كبيرة، وماركة معترف بها عالميًا، وشبكة مبيعات محلية مسيطرة، لم يعد هناك حاجة إلى أن يطور ماكورمك التكنولوجيا الخاصة به، وبدلًا من ذلك كانت الشركة مكتفية بترك رجال الأعمال المتعطشين يطورون اختراعات جديدة، ويثبتون جدارتهم في الميدان، وبعد مراقبة حالات نجاح تحدث لأول مرة وعلى نطاق صغير، تحصل الشركة على براءات الاختراع وتستوعبها في منتجاتها الجديدة، وقد كتب ويليام هاتشيسون يقول عن الشركة في السبعينيات من القرن التاسع عشر: «لقد أصبح الاختراع أداة، والمخترع أصبح موظفًا لدى الصناعي»؛ فمثلًا في عام (1860م) طوَّر شارل ووليام مارش الحصادة التي كانت تنقل الحبوب من المنصة إلى أوعية لحزمها، وكان باستطاعة المزارعين أن يحزموا الحبوب وهم راكبون على الآلة، وفي عام (1873م)، اشترى ماكورمك براءات اختراع مارش. بالنسبة إلى المراقبين كان هذا الابتكار بمثابة خطوة أخرى في مسيرة التقدم الإنساني، وفي ذلك يقول المؤرخ هيربرت كاسون: «عشرة أو اثنا عشر كادحًا من الكادحين الذي كانوا يتصببون عرقًا في الحقول في أثناء الحصاد بات يتعين الآن إعطاؤهم الحرية -حاملو المناجل، وحاملو مقابض المناجل، الكانسون، المحزمون- كل واحد ما عدا السائق -سواء أرجلا كان أم امرأة- يحق له الآن أن يتمتع بمجد الركوب على عربة الآلة المنتصرة؛ حيث تُنفِّذ الأعمال جميعها لوحدها».

لقد سارت العربة المنتصرة بفخار تخترق الحقول لعقود عدة في الأجزاء الشمالية والشرقية من الولايات المتحدة، وفي أواخر السبعينيات من القرن التاسع عشر، ولأسباب ترجع في معظمها إلى تحسن الملاحة عبر المحيط وزيادة القدرة الإنتاجية، تحققت أخيرًا السوق العالمية التي كان ينشدها ماكورمك، وبين عامي (1875م و 1885م)، تمكنت شركة ماكورمك من الوصول إلى كندا وأستراليا ونيوزيلندا والأرجنتين، وفي شهر يوليو (1878م) لوحده، أرسلت الشركة (550) آلة إلى نيوزيلندا؛ يقول هاتشنسون: «بحلول عام (1880م)، لم تعد الشمس تغيب عن آلات ماكورمك».

وفي السبعين من عمره، واصل ماكورمك مرافقة آلاته في جولاتها العالمية، وفي عصر ما قبل التلفاز و(الفيديو)، كان الإبصار لا يزال يسبق الاعتقاد؛ لقد كتبت نانسي ماكورمك إلى أحد أبنائها في عام (1878م) تقول: «أبي العزيز الذي خاض كثيرًا من معارك الحصادات، يضع نصب عينيه الكفاح القادم، ومن الطبيعي تمامًا أن يكون توَّاقًا لخوض غماره». وتضيف: «إنه يشعر بأن هذا قد يكون آخر نزال عالمي كبير له، وهو يريد ميدانًا يتسم بالعدالة من دون محاباة، وفي بعض الأحيان يساورني الاعتقاد أن النجاح سيعتمد على وجوده». وفي تلك السنة حين وصل محصول الحبوب الأمريكي الإجمالي إلى (429) مليون بوشل، سافر ماكورمك إلى فرنسا، حيث منح رتبة ضابط في فيلق الشرف ووسامًا من الأكاديمية الفرنسية للعلوم تقديرًا؛ لأنه قام بما لم يقم به رجل على قيد الحياة في سبيل قضية الزراعة في العالم.

ومع ذلك ما زالت الشركة إلى حد كبير مشروعًا عائليًّا، وفي عام (1879م)، عندما بلغ إنتاجها (20,000) آلة، وكسبت (722,000) دولار، حُوِّلت الشراكة إلى (شركة ماكورمك لآلات الحصاد)؛ حيث حصل سايروس على حصة مهيمنة مقدارها ثلاثة أرباع الشركة، فيما امتلك ليندر الربع المتبقي، وبعد تخرج سايروس الابن في جامعة برنستون، أغراه العمل في المشروع العائلي، وكما كان شأن والده فقد تميز سايروس الابن بحب قطاع الأعمال والطموح، وفي مطلع الثمانينيات من القرن التاسع عشر شرع في تحديث المصنع وتوسيعه بإضافة الأضواء الكهربائية وزيادة الإنتاج، وفي عام (1884م) تمكن (1400) عامل من صنع (55,000) آلة، مقابل (20,000) في عام (1880م)، بالإضافة إلى أنه تم صنع كل جزء من الآلة في مصنع شيكاغو. وبقي سايروس ماكورمك الأب منخرطًا في العمل حتى السبعينيات من عمره؛ لقد قال في عام (1884م): «لو أنني تركت العمل التجاري، لكنت قد مت منذ أمد بعيد». وبالفعل فقد ظل يعمل حتى مماته، بعد بضعة أسابيع فقط.

لقد ترك سايروس ماكورمك وراءه مشهدًا أمريكيًّا جرى تغييره باختراعه على نحو واضح؛ فقد قفز القمح من التربة في الأودية الشرقية الوعرة، وفي السهول المترامية في الغرب الأوسط وفي الأجزاء التي جرى استيطانها حديثًا في كاليفورنيا، وبمساعدة أدوات مثل الحصادة، ازداد إنتاج القمح الأمريكي من أربعة بواشل للشخص الواحد في عام (1847م) إلى عشرة بواشل عند وفاة سايروس ماكورمك، علاوة على أن التأثير في العمالة الأمريكية كان دراماتيكيًّا

بالدرجة نفسها تقريبًا، وعندما عرض ماكورمك الحصادة كان ثلاثة أرباع السكان يعملون في الزراعة، لكن خلال العقود السبعة اللاحقة، توجه عمال الزراعة الأمريكيون المحررون أو المهجرون إلى المدن، وحصلوا على عمل في مجالات الصناعة والبنية التحتية.

وبطبيعة الحال، لم يكن تصنيع الزراعة كاملًا في عام (1884م)؛ إذ إن عدد الجرارات في الحقول الأمريكيةلم يتجاوز عدد الخيول إلا في أواخر الخمسينيات من القرن العشرين، غير أن النزعات الطويلة المدى التي ساعد ماكورمك في وضعها على المسار في أواسط القرن التاسع عشر استمرت في تغيير الاقتصاد الأمريكي، وفي سنة (1961م) عندما اندثرت نهائيًّا أعمال ماكورمك العظيمة في شيكاغو التي هُجرت من الناحية التكنولوجية، كان أقل من (9) بالمئة من الأمريكيين جميعهم يعملون في الزراعة، وكانوا ينتجون من الغذاء ما يكفي لتغذية الشعب الأمريكي مرات عدة، وفي الوقت الذي لم تكن الحصادة فيه لوحدها مسؤولة عن عملية تحضر الزراعة وتصنيعها، فإن تاريخ هذه النزعات لم يكن ليكتب من دون ذكر سايروس ماكورمك وحصادته.

تشكل الحصادة العالمية

عقب وفاة سايروس ماكورمك، تسلم ولده سايروس الابن الذي كان له من عمره إذ ذاك خمسة وعشرون ربيعًا إدارة الشركة، وبحلول عام (1902م)، كان مصنع شيكاغو- المنشأة الصناعية الوحيدة في الشركة- ينتج (35) بالمئة من المعدات الزراعية في البلاد، وكان ماكورمك لا يزال يواجه منافسة من صانعي المعدات الآخرين، ومن التغييرات المتزايدة في الشركات الجديدة التي كانت تصنع الآلات الزراعية، والتي كان الغازُ والبخار يُسْتَعْمَلُ في تشغيلها.

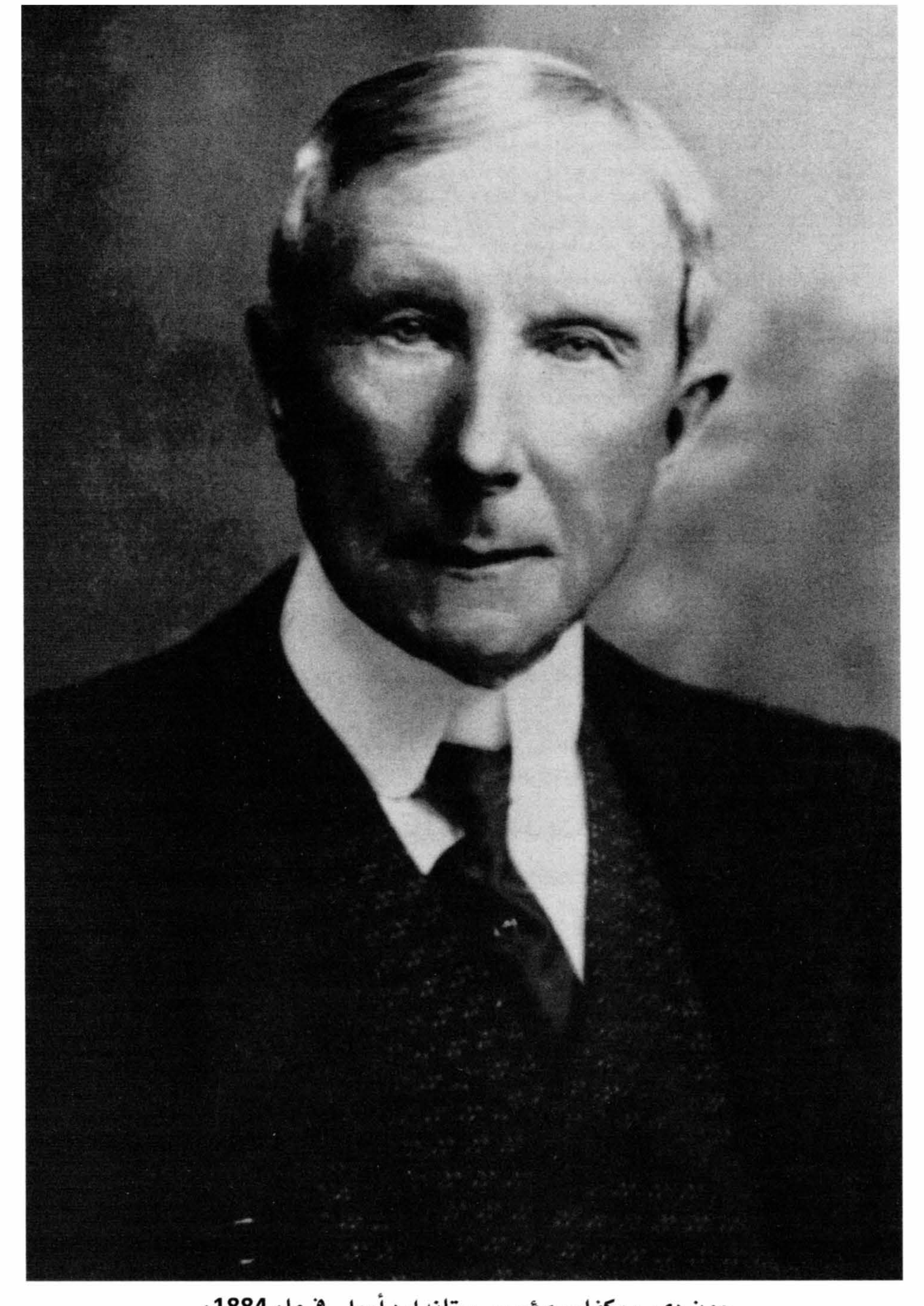
ونظرًا إلى أن القلق كان يساور سايروس ماكورمك الابن بشأن التدمير المحتمل للمنافسة، فقد قام بما يقوم به كثير من رجال الأعمال في تلك

الحقبــة؛ إذ أجرى مكالمة مــع مكاتب جيه. بي. مورغــان في نيويورك، وبمســاعدة شريك مورغان؛ جورج بيركنز، خــرج مديرو ماكورمك بخطــة لإدمــاج شركتهم مع ثلاث شركات رئيســة أخــرى، وكانت الخطة تقضي بأن تشــتري الشركة المؤسسة حديثًا موجودات الشركات الأخرى مقابل (60) مليــون دولار، وإذا ما أضيف إليها (50) مليون دولار بوصفها حسابات وذممًا مدينة، فإن رأس مال شركة إنترناشيونال هارفيستر كومباني قد حدد بمبلغ (120) مليون دولار، واقترح مورغان شخصيًّا إضافة الاســم (إنترناشيونال) إلى الشركة، وعند تأسيس اتحاد المنتجين الذي أصبح سايروس ماكورمك الابن رئيسًا له، كان يستحوذ على (85) بالمئة من سوق الآلات الزراعية في البلاد.

وكما كان شــأن معظم المشــاريع الكبرى الأخرى، فقد أصبحت شركة إنترناشيونال هارفيستر موضع تدقيق من قبل هيئات مكافحة الاحتكار في العقديــن الأول والثاني من القرن العشرين، غير أن الحكومة لم تفض الشركة، وبالرغم من حجمها فقد كانت الشركة تواجه منافسة شرسة، أولًا من قبل رواد صانعي المعدات مثل جون ديري، ولاحقًا من شركات صناعة السيارات مثل فورد التي ما لبثت جراراتها التي تشغل بالغاز أن حصلت على حصة من السوق في العقد الثاني من القرن العشرين.

---

forbes



جون دي. روكفلر، مؤسس ستاندارد أويل في عام 1884م.

جون دي. روكفلر والمؤسسة العصرية

لو أن فوربس (400) كانت موجودة في مطلع القرن العشرين، لكان جون دافيسون روكفلر تربع رأس القائمة؛ لقد امتدت حياة روكفلر فبلغت قرنًا من الزمان تقريبًا، وتمكن من اجتياز عقود من المنافسة في صناعة النفط الداروينية التي ساعد في تأسيسها؛ حيث جمع ثروة بلغت (900) مليون دولار في عام (1913م)، ووضع الأسس لأكبر المؤسسات الخيرية في أمريكا.

في بداياتها كانت صناعة النفط تعاني فوضى وقلة تنظيم، وكان بإمكان المنقبين حفر بئر للنفط أو بناء مصفاة برأس مال قليل، وكان روكفلر من أوائل الناس الذين أسسوا مصافي للنفط في كليفلاند التي تقع في نهاية خطوط سكة الحديد الخارجة من المناطق النفطية في بنسلفانيا، وقفز إنتاج النفط الأمريكي من (2000) برميل في عام (1859م) إلى (450,000) برميل في السنة اللاحقة، وفي عام (1862م) قفز ثانية إلى أكثر من ثلاثة ملايين برميل، وفي كل سنة لاحقة كانت ثروة روكفلر تنمو، وفي أواسط الستينيات من القرن التاسع عشر، عندما كانت نهاية الحرب الأهلية تشير إلى حقبة غير مسبوقة من التوسع الاقتصادي، باشر روكفلر العمل على تحقيق مصالح جديدة، وأعاد رسملة شركته، وبدأ بشراء شركات منافسيه، وبحلول عام (1870م) عندما أسس شركة ستاندرد أويل كومباني أف أوهايو، كان روكفلر يمتلك المصافي كلها في المنطقة التي يتخذ منها قاعدة له، وفي نهاية المطاف كان يتجه للاستحواذ على الصناعة النفطية بأكملها تقريبًا في البلاد.

لقد أدرك روكفلر أن تكرير النفط لن يضمن بقاء شركته، إذ إن قدرات التكرير كانت تفوق الطلب على منتجاتها، وفي محاولة للسيطرة على وسائل نقل النفط إلى الأسواق، أنشأت

ستاندرد مستودعات في المحطات وشبكة من خطوط الأنابيب وحتى مصانع للبراميل، والأهم من ذلك انتزع روكفلر حسومات من خطوط السكك الحديدية التي من خلالها حصل على تخفيضات هائلة في الأسعار مقابل الحمولات المضمونة، وفي بعض الأحيان أجبر خطوط السكك الحديدية على أن يدفعوا له حسومات على النفط الذي يحمله منافسوه.

وكثير من الممارسات التي كان روكفلر يقوم بها صُنِّفت لاحقًا -وعلى نحو يسيء إلى سمعته- على أنها غير قانونية بموجب قوانين مكافحة الاحتكار، فضلًا عن أن نظام التكامل في الإنتاج والتوزيع الذي أسسه لم يكن غير مسبوق تمامًا؛ لقد كانت أهم إسهاماته تتمثل في أنظمة الإدارة المهنية التي طورها، والتي أدت إلى تكامل كثير من نواحي أعماله التجارية، وقد عبَّر مؤرخ قطاع الأعمال الكبير ألفريد دي. تشاندلر عن ذلك بقوله: «إن تفهم تاريخ شركة ستاندارد أويل كومباني هو أمر ضروري لتفهم صعود المؤسسات الضخمة في الاقتصاد الأمريكي».

كاتب حسابات يحقق مركزًا مرموقًا في بدايات صناعة تكرير النفط

ولد جون دي. روكفلر في عام (1839م) في مزرعة صغيرة في شمالي ولاية نيويورك إبان رئاسة مارتن فان بورين، وفي عام (1853م)، غادر والده ويليام آفري روكفلر، وكان يعمل مزارعًا في بعض الأحيان ورجل أعمال صغيرًا وفنانًا محتالًا في أوقات آخرى، من شمال ولاية نيويورك إلى كليفلاند ترافقه زوجته الورعة جدًّا وأطفاله الخمسة، وحيث إن جون ترعرع في المدينة الصناعية المزدهرة على ضفاف بحيرة إري، فقد تأثر بوالدته حادة الطبع أكثر من والده؛ إذ تعلم منها قيمة التوفير، وفي معرض تذكره في أوقات لاحقة من حياته، يقول جون: «إنني أتذكر جيدًا حينئذٍ، كما أتذكر الآن، كلمات والدتي العزيزة: إن الإهدار المتعمد يولد العوز المحزن».

وضع روكفلر هذا القول المأثور موضع التطبيق فور إكماله المدرسة الثانوية وعددًا من الدورات الدراسية في الأعمال في كلية فولسوم التجارية، وذلك عندما وجد عملًا بأجر أربعة دولارات في الأسبوع لدى تاجر للمواد الاستهلاكية في كليفلاند، وبما أنه كان يدوّن عمليات الشركة بالتفصيل في دفتر الأستاذ، فقد أصبح على دراية بتعقيدات المشاريع التجارية، وفي ذلك يقول كاتب سيرته الودود ديفيد فريمان: «كان جون دي. يبدو وكأنه لا توجد لديه حياة خاصة غير مرتبطة بالأرقام». وقال روكفلر في وقت لاحق: «لقد شكل هذا العمل جزءًا كبيرًا من الأسس التي قامت عليها مهنتي بوصفي رجل أعمال». ولما كان تحقيق الاستقلال المهني والمالي يستبد بجون، فقد اقتصد واقترض لمدة ثلاث سنوات حتى جمع مبلغًا مقداره (1800) دولار، وكان كافيًا لتأسيس متجر للمواد الاستهلاكية في عام (1859م)، وذلك بالاشتراك مع موريس كلارك، وهو مهاجر بريطاني، وقد ازدهر عمله بخاصة بعد نشوب الحرب الأهلية في عام (1861م)، عندما أقدم الجيش على شراء كميات ضخمة من الحبوب ولحم الخنزير ومواد التموين الرئيسة الأخرى.

وفي تلك الأثناء، كان المغامرون على بعد بضعة أميال إلى الشرق قد بدؤوا التعامل بسلعة نفيسة أكثر بكثير ألا وهي النفط، وفي الخمسينيات من القرن التاسع عشر أخذ الكاز المستخرج من الفحم الحجري والصخر الزيتي يحل محل زيت الحيتان بوصفه مصدر طاقة أكثر أمانًا وثقة، وما لبث الباحثون أن أدركوا أن في وسعهم استخراج الكاز من حقول النفط الواسعة التي كانت تمتد مباشرة تحت سطح الأرض في أودية مناطق الوسط الغربي وجبالها، وازدهرت صناعة النفط الأمريكية.

بعد (27) أغسطس/آب من عام (1859م)، عندما غرز العقيد إيدوين دريك حفاره الذي كان يستعمل في منجم للملح، في باطن الأرض في وادي جبال أليغيني بالقرب من بلدة تيتيوسفيل المشهورة بالخشب في بنسلفانيا، تقاطر المنقبون إلى ما أخذ يعرف باسم (المناطق النفطية)، حيث ازدهرت الصناعة، وارتفع الطلب بسرعة على الوقود الجديد، وكانوا يصبون النفط الخام في براميل، ويدحرجونها إلى القوارب التي كانت تطفو نزولًا مع الجداول والأنهار إلى تقاطعات طرق السكك الحديدية المتجهة شرقًا وغربًا، وكان كثير من البراميل يستقر على طرق السكك الحديدية لشركة أتلانتك أند جريت ويسترن والمحطة الغربية لذلك الخط

في كليفلانـد، التـي برزت بوصفهـا مركز تكرير صغيرًا، وكانت العمليـة الكيماوية الكامنة وراء التكرير- وهي تسخين النفط الخام بقوة البخار لاستخلاص البنزين والكاز- رخيصة وبسيطة نسـبيًا، وبحلـول عـام (1863م) كان المصانـع العشـرون الصغيرة المنتشـرة علـى ضفاف نهر كايوهوجا تنتج نحو (100,000) برميل من النفط المكرر شهريًا.

كان روكفلـر يراقـب رجـال الأعمـال في منطقـة كليفلانـد وهـم يجمعـون ثـروات طائلة من تكريـر النفـط، ومـا لبث أن انخـرط في هذه الحمـى العنيفة، وفي سـنة (1863م) اسـتثمر هو وكلارك مبلغ (4,000) دولار مع أحد معارفهم، وهو صامويل أندروز في بناء مصفاة وتشغيلها، وبالرغم من أنها حملت اسـمًا جميلًا (إكسـيلزيور ويركس)، فإن المشروع كان في حقيقة الأمر مجموعة متواضعة من الحظائر الخشبية، وفي الوقت الذي استنبط فيه أندروز طرقًا لتحسين فاعليـة عمليـة التكرير، كان روكفلـر يتعامل مع النواحي الأخرى للمشـروع، مع الإصرار بصفة خاصة على أن الأرباح كلها يتعين أن تعود مباشـرة إلى الشـركة، وقد كتب روكفلر لاحقًا يقول: «لقد أردت الالتحاق بالجيش والقيام بواجبي»، شـارحًا بذلك سـبب عدم اشـتراكه في الحرب الأهلية. ويضيف: «كان الأمر ببساطة غير وارد، لم يكن هنـاك أحد ليحل محلي؛ كنا قد دخلنا في مشروع جديد، وإن لم أحضر إلى هناك فإنه سيتوقف».

في وقـت كانـت فيـه نظريـات شـارل داروين حول النشـوء والارتقـاء تحقق شـعبية في بداية الأمر، بدت صناعة النفط وكأنها تخضع للعقيدة الجديدة لهذا العالم؛ أي إن المشاريع الوحيدة التي كانت قادرة على اجتياز المنافسة هي تلك التي تستطيع التأقلم مع الظروف سريعة التغير، وبسـبب الزيـادة غيـر المتوقعة في الإنتاج، أخذت أسـعار النفـط بالتذبذب كثيـرًا- إذ هوت من (10) دولارات للبرميل إلـى (50) سـنتًا للبرميـل بـين شـهري ينـاير/كانـون الثـاني ويونيـو/حزيـران مـن عام (1861م)، وفي عام (1864م)، تراوح سـعر برميل النفط بين (4) دولارات و(12,13) دولارًا، بالإضافة إلى أن تقلبات أسعار النفط تفاقمت أكثر بسبب مشكلات النقل؛ إذ إن عددًا قليلًا من خطوط السـكك الحديدية كان يتحكم في عملية تسـليم شـحنات النفط، وقد أدى تقلص هوامش الربح بسبب تصاعد المنافسة إلى انهيار عمليات المضاربة.

ملكية صغيرة تتطور إلى شركة بدائية

نظرًا إلى عدم قدرته على التحكم في أسعار المواد الخام، فقد أخذ روكفلر يركز اهتماماته على تكلفة السلع الصناعية التي يستطيع السيطرة عليها؛ كانت البراميل التي كان كل منها يكلف (2,50) دولار، تشكل أحد بنود تكاليف شركة إكسلزيور الرئيسة. في سنة (1864م)، وظف روكفلر بعض رأسماله -الذي أعيد استثماره- في إنشاء خط لصنع البراميل ضمن ممتلكات المصفاة، الأمر الذي أفضى إلى تخفيض سعر البرميل إلى (96) سنتًا، وبعد أن توصل إلى قناعة بأن أفضل طريق لزيادة الأرباح يكمن في زيادة الإنتاج، فقد اقترض نقودًا لإنشاء مصفاة ثانية، أسماها ستاندرد ويركس، غير أنه ما لبث أن دخل في نزاعات مع شركائه الذين كانوا لا يحبذون تحمل مزيد من الديون لتمويل التوسع، وفي فبراير/شباط من عام (1865م)، اشترى روكفلر حصصهم مقابل (72500) دولار، وكتب لاحقًا يقول: «عندما أنظر إلى الوراء إلى ذلك اليوم من عام (1865م)، فإنه يبدو لي أنه كان من أهم الأيام في حياتي؛ لقد كان اليوم الذي غيَّر مجرى حياتي». وبعد هذه الصفقة ببضعة أسابيع، صفَّى روكفلر شركة السلع الاستهلاكية التي يمتلكها، وركز طاقاته كاملةً في صناعة النفط.

يعزى نجاح شركة روكفلر الباكر إلى قيادته الاستثنائية واهتمامه الأسطوري بالتفاصيل، وكان يتذكر لاحقًا فيقول: «يجب علي ألَّا أنسى كم كنت أعاني الجوع في تلك الأيام». ويضيف: «لقد قضيت يومًا وليلة خارج البيت؛ كنت أرتاد ظهور سيارات الشحن صعودًا ونزولًا عندما كان ذلك ضروريًا». وبحلول عام (1865م)، أصبحت إكسلزيور ويركس واحدة من أكبر مصافي كليفلاند، حيث كانت تنتج نحو (505) براميل في اليوم، ومنذ البداية كانت صناعة النفط الأمريكية ترسل جزءًا كبيرًا من إنتاجها المكرر إلى أوروبا، حيث كان الطلب مرتفعًا على المشتقات النفطية من أجل الإضاءة والتشحيم، وفي سنة (1866م) لوحدها، ارتفعت الصادرات النفطية إلى أوروبا من (600,000) برميل إلى (1,5) مليون برميل، وفي خطوة تدل على بعد نظر، كلف روكفلر أخاه الأصغر (ويليام) بفتح مكتب في نيويورك تكون مهمته تشجيع تصدير الكاز، وبهذه الخطوة أصبحت شركة ستاندرد من أوائل المصافي التي توسّع نطاق عملياتها، وبعد إجراء ويليام اتصالات مع مشترين أجانب، أنشأت الشركة خط توزيع مستقلًا لمنتجاتها.

وفي خطوة أخرى نحو تقسيم العمل التنفيذي، ضمَّ روكفلر هنري فلاغلر على سبيل الشراكة في عام (1867م)، وقد أفاد من خبرة فلاغلر الذي كان قد جمع ثروة صغيرة من وراء عمله تاجر جملة في المشروبات الروحية والحبوب، في النقل في إجراء مفاوضات مع مشغلي السكك الحديدية للحصول على حسومات؛ لقد أضحى ضمان وسائل متاحة ويمكن الاعتماد عليها لتسليم المنتجات أمرًا ذا أهمية قصوى في وقت زاد فيه إنتاج ستاندرد ويركس إلى (1,500) برميل في اليوم بحلول عام (1869م)، وفي تلك المرحلة أخذت اقتصادات الحجم الكبير في الظهور، وفي هذا كتب ألفريد شاندلر نقلًا عن مؤرخي صناعة النفط هارولد أف. وليامسون و أرنولد دوم، يقول: «في الوقت الذي كانت فيه تكلفة الجالون تصل إلى ستة سنتات في مصفاة مقدرتها الإنتاجية (500) برميل في اليوم، فإن تكلفة الجالون في مصفاة مقدرتها الإنتاجية (1,500) برميل انخفضت إلى ثلاثة سنتات وربما أقل من ذلك». لقد أدت زيادة إنتاج ستاندرد إلى تعاظم تأثيرها في المنتجين والموردين، وقال روكفلر في وقت لاحق: «الدهان، والغراء؛ لقد اشترينا احتياجاتنا منهما بأسعار أقل بكثير مما حصل عليه غيرنا؛ وذلك لأن طلبنا عليهما بكميات كبيرة كان ثابتًا». وفي خطوة أخرى تهدف إلى حماية مشروعه من ضراوة الموردين والبائعين، امتلك روكفلر أسطوله الخاص من العربات وأماكن التخزين قرب خطوط السكك الحديدية والمستودعات في ميناء نيويورك.

وفي سنوات ما بعد الحرب الأهلية، ألحق فائض العرض والإفراط في القدرة الإنتاجية خسائر فادحة بصناعة تكرير النفط، ونظرًا إلى أن أسعار الكاز المكرر انخفضت بنسبة تزيد على (50) بالمئة بين عامي (1865م و 1870م)، فإن هامش الربح لأصحاب مصانع التكرير تقلص من (19,5) سنتًا للجالون في عام (1865م) إلى (7,9) سنتات في عام (1869م)، وقد عانت ستاندرد أيضًا؛ إذ إن هامش ربحها تقلص من (43) سنتًا للجالون في عام (1865م) إلى (17) سنتًا في عام (1870م)؛ لقد كانت هوامش ربح روكفلر أعلى من معدل الصناعة برمتها بفضل الدهاء الذي أظهره فلاغلر في مفاوضاته مع السكك الحديدية، وفي سنة (1870م) عقد صفقة مع شركة سكة حديد ليك شور، وهي فرع من سكة حديد نيويورك المركزية، تعهدت بموجبها ستاندرد بنقل (60) حمولة سيارة من النفط المكرر يوميًّا عبر خطوط ليك شور من كليفلاند إلى نيويورك، إذا منحت سكة الحديد ستاندرد سعرًا مقداره (1,30) دولار للبرميل؛ أي بخصم (35) بالمئة من السعر المعلن وهو دولاران، لقد كانت مثل هذه الحسومات تشكل

ممارسة عادية بين سكك الحديد وكبار عملائها، وبالرغم من أنها كانت تمنح الشركات الكبيرة ميزات غير عادلة مقارنة بمنافسيها، إلا أنها كانت قانونية تمامًا.

تعزيز مجمع التكرير في كليفلاند

كان من شأن الصفقات التي وقعت مع سكك الحديد تأكيد ما كان يظنه روكفلر على الدوام؛ الحجم يولد المزايا. ولدى إجراء مسح لصناعة تكرير النفط في سنة (1870م)، أخذ الرجل البالغ من العمر (31) عامًا يفكر في التوسع أكثر، وبالرغم مِن الفوضى التي كانت تتسم بها صناعة النفط، كان لدى روكفلر التصور إلى أين كانت تتجه والأثر الرئيس الذي يمكن أن تتركه شركته في هذه الصناعة، واقتفاء لغرائزه بدأ هو وشركاؤه بتجميع مصافي كليفلاند بأكملها في شركة واحدة؛ بهدف تحقيق تأثير أكبر في سكك الحديد ومنتجي النفط الخام، ونظرًا إلى أن المؤسسات الكبرى تستطيع الاقتراض وإصدار الأوراق المالية بسهولة أكثر مما تستطيعه الشراكات، دمج روكفلر الشراكتين اللتين كانتا تديران مصفاتي إكسيلزوير ويركس وستاندارد ويركس في شركة ستاندرد أويل، وحققت هذه الشركة التي حدد رأسمالها بمليون دولار، نموًّا جعلها في نهاية المطاف مؤسسة برأسمال يبلغ مليارات عدة من الدولارات، ويستذكر روكفلر الأحداث المرتبطة بهذا الشأن قائلًا: «لم يحلم أحد منا قط بأن يبلغ آخر توسع إلى هذا الحجم».

وبعد تأسيس ستاندارد أويل، توجه روكفلر إلى منافسيه الأضعف باقتراح يقول: انضموا إلينا أو واجهوا ويلات المنافسة المتصاعدة. وقال لهم ببساطة: «نتعهد بإنقاذكم من حطام صناعة تكرير النفط، ونعطيكم عائدًا على رأس المال الذي تملكون في المصانع والأرض، وإلا سنأخذ الصناعة من بين أيديكم عنوة». كان روكفلر يظهر بصورة الرجل المستقيم المتجهم؛ لقد ورث عن أمه ورعها؛ إذ كان يحضر بانتظام إلى الكنيسة المعمدانية في جادة يوكليد في كليفلاند، وعمل أيضًا مشرفًا في مدارس الأحد، وكان خطابه يخلو من التهديد والوعيد أو العرض العاطفي، ينتقي كلماته بعناية، ويجري تقويمًا لخصومه بعينيه الزرقاوين ونظرته الحادة، غير أن الذين يقاومون عروضه الأولية كانوا يتلقون متابعة موجزة تستند إلى الحقائق،

وقد تحدث إلى أحد مالكي المصافي الرافضين لعرضه قائلًا: «في تقديري، لن تستطيع جمع مزيد من النقود، ولن تستطيع المنافسة مع ستاندرد». وأضاف: «نحن الآن نمتلك المصافي الكبيرة جميعها، وإذا رفضت البيع، فستجد مشروعك أشلاء في نهاية المطاف».

ونظرًا إلى تقلص هوامش ربح منافسيه والصعوبات التي كانوا يواجهونها في التعامل مع سكك الحديد، فقد وجد كثير منهم أن من غير الممكن رفض عرض روكفلر، وكان من أول ما ضُمَّ إليه في هذه الحملة شركة كلارك أند باين؛ أكبر منافسيه المحليين، وقد سارعت الشركات الأصغر منها إلى الموافقة على العرض بعد هذا الاندماج، وفي غضون سنتين اشترى روكفلر (23) شركة، (18) منها كانت مصافي للنفط، كانت كلها تقع في كليفلاند باستثناء واحدة.

بحلول نهاية عام (1872م)، كانت ستاندرد قد زادت مقدرتها الإنتاجية بمقدار ستة أضعاف، حيث كانت تكرر (10,000) برميل في اليوم، وبما أن (80) بالمئة من صناعة تكرير النفط في كليفلاند كانت تحت مظلة ستاندرد أويل، فقد برزت الشركة بوصفها أضخم مجمع لتكرير النفط في البلاد، الأمر الذي دفع بعض رجال الأعمال إلى الاعتقاد بأن روكفلر قد توسع كثيرًا وبسرعة فائقة، فعلق روبرت حنا وهو أحد مالكي معامل التكرير في كليفلاند على ذلك بالقول: «لا يوجد مستقبل لهذه الشركة». وأضاف: «ستسقط هذه المؤسسة تحت ضغط وزنها». ولكن الثقل في هذا الزمن كان ضروريًّا للاستمرار؛ إذ إن ستاندرد أخذت تتغذى على منافسيها كما الدب يأكل قدرًا كبيرًا من الطعام، ويتضخم استعدادًا للشتاء.

بدأ روكفلر في البحث عن نقاط قوة للتأثير في ضحاياه المحتملين؛ فقد انضم إلى ساوث إمبروفمنت كومباني عام (1872م)، وهي مؤسسة هيكلية أسسها مالكو مصانع التكرير بهدف التوصل إلى إتفاقيات حسم منهجية بين السكك الحديدية وشركات النفط، وبموجب هذه الاتفاقيات، تتعهد مجموعة من شركات سكك الحديد بتقديم حسومات على أجور النقل تتراوح بين (40) بالمئة و(50) بالمئة للنفط الخام، وبين (25) بالمئة و(50) بالمئة للنفط المكرر مقابل ضمان حمولات من النفط، وتنص الاتفاقية على حصول سكة حديد بنسلفانيا على (45) بالمئة من حمولات المجموعة، وحصول كل من سكة حديد نيويورك المركزية وسكة حديد إري على (27,5) بالمئة، وبالإضافة إلى ذلك، فإن ستاندرد -وستاندرد لوحدها- تتلقى نسبة مئوية

مـن مجموع رسـوم الحمـولات يدفعها أصحاب معامل التكرير المنافسـة، غـير أن هذا المخطط الذي بدا ضربًا من الفسـاد حتى بموجب العادات الفضفاضة السـائدة في ذلك العصر، انهار بسـرعة بعـد أن قـاد منتجو النفـط المكرر الغاضبـون احتجاجات في مناطـق صناعة النفط.لم يثنِ ذلك روكفلر عن عزمه على المثابرة؛ فأخذ بالبحث عن نوع مختلف من المؤسسـات، وجمع أعضاء صناعة النفط عام (1872م)؛ لتشـكيل رابطة المصافي الوطنية، وسـمى نفسـه رئيسًـا لهـا؛ وذلـك من أجـل التفاوض نيابة عن المصـافي كلها على بنود مع المنتجـين، ولما انفرط عقد هذه الرابطة أيضًا (بسـبب الكسـاد الذي بدأ عام 1873م)، أخذ يبرِّر بأسـلوبه المعهود جهوده المناهضة للتنافسية على أنها محاولات لإرجاع النظام إلى قطاع من الاقتصاد تسوده الفوضى، وقـال لاحقًـا عن هذا الموضوع: «من بين كثير من الرجال غير المدربين على بيئة الأعمال، يوجد عدد منهم لا يمكن الاعتماد عليه لتقديم العون في حل مشكلة صعبة جدًّا؛ مثل قضية الإصلاح التي حاولت أنا وشركائي تحقيقها في هذه الصناعة».

البحث عن الاستقرار من خلال التكامل الأفقي والعمودي

بالرغـم مـن عدم وجـود رابطـة لمالكي مصافي النفـط، فإن حجم سـتاندرد لوحـده جعلها في مركـز يمكنهـا مـن بلع منافسـيها الأضعف، وبعـد ازدهار حقـول النفط في بنسـلفانيا، قفز إنتـاج النفـط في الولايات المتحـدة من (5,3) مليون برميل عـام (1871م) إلى (9,85) مليون برميل بعد ذلك بسنتين، ولكن تأثير تعرض البلاد لحالة كساد دام خمس سنوات، وابتداءً من (1873م)، أخـذت أسـعار النفـط تهبط سـريعًا، إذ انخفضت مـن (4,40) دولار للبرميل عام (1871م) إلى (1,15) دولار عام (1874م).

وبعد أن دمج روكفلر مصافي النفط في منطقة كليفلاند في مشـروع صناعي ضخم، تحرك في اتجاهين معًا: أفقي وعمودي، ومن مكتبه المكون من خمس غرف في وسـط مدينة كليفلاند، أدار عمليـات حصـل بموجبها هو وشـركاؤه علـى مصـافي في أجزاء أخرى مـن البلاد، وكان في مقدمة هذه المصافي شركة جاكوب جيه فاندرجريفت للتكرير التي تتخذ من أويل ريجنز مقرًّا لهـا، وشارل برات أند كومباني التي كانت تمتلك مصـافي في نيويورك وفيلادلفيا وبيتسبيرغ.

كما اشترت ستاندرد حصصًا في نمط جديد من وسائل نقل النفط الخام: خطوط الأنابيب. أول هذه المشاريع، وهو أنبوب متواضع طولة خمسة أميال، جرى بناؤه في عام (1865م)، وكان من شأن هذه الأنابيب أن مكنت ستاندرد أويل من محاصرة السكك الحديدية، وفي السبعينيات من القرن التاسع عشر، استهدف روكفلر شركات أنابيب النفط، وما لبث أن تملَّك معظمها، وفي عام (1873م)، حين استمر روكفلر في المزاودة على كومودور ويليام فاندربيلت لامتلاك شركة أنابيب نفط، علق فاندربيلت بالقول: «إنه روكفلر. سيكون أغنى رجل في البلاد».

وفي الوقت الذي ضم روكفلر إليه مصافي وخطوط أنابيب نفط وأنشأ مؤسسة تعمل في أنحاء البلاد كافة، أخذ يواجه مشكلة جديدة في الإدارة، كان في القرن التاسع عشر يحظر على المؤسسات امتلاك شركات في ولايات غير تلك التي تتخذها مقرات لها أو السيطرة عليها؛ ولذلك فإنه من ناحية نظرية، لم تكن شركة ستاندارد أويل الأصلية تستطيع العمل خارج أوهايو، ولذلك التفَّ روكفلر على هذه الناحية القانونية المزعجة بخدعة بارعة؛ إذ أوحى إلى إحدى الشركات التي تملكها خارج الولاية بتحويل أسهم الشركة إلى أحد موظفي ستاندرد بوصفها وصيًّا، فيما تستمر الشركة ظاهريًّا بالعمل بصورة مستقلة؛ فمثلًا في السبعينيات من القرن التاسع عشر، عندما اشترت ستاندرد شركة جابيز بوستويك أند كومباني، سمح روكفلر لبوستويك بإدارة المشروع تحت اسمه، ولكن على الورق فقط.

وبعد أن بنى روكفلر امبراطوريته، أصبح تقسيم العمل التنفيذي في الستينيات من القرن التاسع عشر، أمرًا ذا أهمية أكبر من ذي قبل، وفي هذا يقول المؤرخ ألان نيفينز: «لم يسبق لمؤسسة أن واجهت موقفًا من حيث الحجم والتنوع المربك كالذي واجهته ستاندرد في خريف عام (1877م)». ومما زاد المشكلة تعقيدًا أنه لم يكن قد جرى تطوير نمط إداري يساعد روكفلر في هذا الشأن؛ إذ إن مفهوم إدارة الأعمال لم يكن موجودًا في السبعينيات من القرن التاسع عشر. وحتى مهمة روكفلر أصبحت أكثر صعوبة؛ إذ إن الذين كان يتعين على روكفلر العمل معهم كانوا رجال أعمال عنيدين لأنهم تعودوا إدارة المنشآت الخاصة بهم، وقد عمل روكفلر -ما أمكنه ذلك- على إخضاع إدارة الشركات التي استحوذ عليها لنمط ستاندرد، إضافة إلى أنه دفع مبالغ لقاء الحصول على أسهم في ستاندرد التي كانت لا تتم المتاجرة فيها علانيةً؛ حيث منح البائعين فرصًا مباشرة لإنجاح المشاريع الأكبر حجمًا، وفي هذا الشأن كتب

مؤرخا ستاندرد؛ رالف و موريل هايدى، يقولان: «كانت أعظم إسهاماته، فيما عدا المفهوم الذي انطوت عليه عملية تشكيل ستاندرد أويل، هي إقناع الرجال الأقوياء في الانضمام إلى التحالف، والعمل معًا بصورة فاعلة ومجدية في إدارتها».

وفيما كان المكتب المحلي في كليفلاند يضع السياسة العامة، بقي رؤساء الشركات التي كانت مستقلة سابقًا شبه مستقلين، وكان جاكوب جيه فاندرجريفت الذي انضم إلى الشركة بوصفه مديرًا عندما استحوذت ستاندرد على مصالحه في صناعة التكرير، مسؤولًا عن خطوط أنابيب النفط؛ فيما أدار جيبز بوستويك عملية شراء النفط الخام في أويل ريجنز؛ واستمر فلاجلر في تنفيذ الصفقات المناسبة مع السكك الحديدية التي كانت تناصبهم العداء على الدوام؛ وعمل صامويل دود؛ محامي ستنادرد لمدة طويلة، مستشارًا رئيسًا للشركة. وفي ظل هذه الترتيبات، بدأت ستاندرد تأخذ مظهر ما نعده اليوم المؤسسة الحديثة، بينما ظل روكفلر مرجع السلطة الأخير؛ فقد وضع الأسس لتقسيم الإدارة المهنية. وفي عام (1879م)، وبحسب أحد مرؤوسيه، وصف روكفلر فلسفته الإدارية في تفويض المسؤوليات بقوله: «إنها هكذا؛ لا يقوم أي شخص بأي شيء إذا كان باستطاعته أن يجعل شخصًا آخر يقوم به».

لقد أدرك روكفلر وزملاؤه أنه ليس في وسعهم أن يستمروا على رأس كل ناحية من موجودات الشركة، نظرًا إلى أنها أصبحت واسعة ومعقدة، ومن أجل الإشراف على عملياتها، بدأت ستاندرد أويل بتطوير لجان كانت تجتمع في مكاتب الشركة في نيويورك، ولما كانت المعطيات ضرورية لمراقبة هذه الوحدات، قرر أعضاء مجلس الإدارة ومقرهم في نيويورك أنه يتعين على المديرين المسؤولين عن مختلف وحدات المشروع تقديم تقارير ربع سنوية إلى المجلس، وفي محاولة للبقاء قريبًا من مقر الشركة، أرسل روكفلر زوجته لورا وأطفالهما الأربعة إلى نيويورك، حيث أقاموا في إحدى بنايات الحجر البني ذات الطوابق الأربعة في شارع (54)، مباشرة مقابل فيفث أفنيو. «لقد احتفظت الأسرة أيضًا بعزبة كبيرة في مقاطعة ويستشيستر -أُطلق عليها اسم بوكانتيكو هيلز- كاملة مع ملعب الجولف ذي الاثنتي عشرة حفرة».

روكفلر يشكل اتحادًا احتكاريًا
لإدارة مشروع من الصعب السيطرة عليه

بحلول عام (1877م)، كتب المؤرخ ألبرت كار يقول: «لم يكن في وسع أحد أن ينقل أي كمية من النفط في أي مكان في أمريكا من دون موافقة ستاندارد أويل». لقد جلبت هذه السلطة على الشركة كثيرًا من الاهتمام غير المرغوب فيه من قبل المنافسين والسياسيين ومختلف السلطات القانونية؛ فمثلًا في سنة (1879م)، فتح عضو الجمعية التشريعية في ولاية نيويورك ألونزو هيببيرن تحقيقًا علنيًا حول علاقات ستاندرد أويل مع السكك الحديدية، لكن روكفلر ومسؤوليه تمكنوا من الإفلات -جزئيًا لأنهم كانوا منخرطين في الممارسات الشائعة حينئذ وهي رشوة المشرعين الرئيسين في الولايات- واستمر روكفلر في توسيع ميدان نفوذه.

وفي عام (1880م)، ازدهر الطلب العالمي على النفط ومشتقاته؛ حيث تطلبت الآلات الصناعية ومحركات الاحتراق كميات متزايدة من الوقود، وقد أدى هذا إلى سباق لتخفيف تعطش العالم للنفط، وبالرغم من مركزها المهيمن في السوق الأمريكية، أخذت ستاندارد أويل تواجه مشكلات المنافسة الخارجية؛ لقد اكتُشفت في ذلك الوقت احتياطيات نفطية ضمخة في القوقاز الروسي سرعان ما تحولت إلى آبار منتجة، وكان من المقرر أن يُنهى العمل في خط سكة حديد تربط حقول النفط في باكو والبحر الأسود في عام (1883م)، وكانت هذه المنافسة تعني أن شركات النفط الأمريكية أخذت تواجه ضغطًا لتخفيض أسعارها، وهو ضغط لم تستطع شركة ستاندرد أويل القوية تجاهله.

لقد وجد مديرو ستاندارد حلًا وهو تشكيل اتحاد منتجين لتوجيه الشركة المتنامية بتمكينها من السيطرة على التكاليف وزيادة الأرباح وتحسين الإدارة، وفي عام (1881م) وضع صامويل دود الاتفاقية التي بموجبها يقايض المسهمون في عشرات من الشركات أسهمهم في هذه الشركات بأسهم في الاتحاد الاحتكاري المشكل حديثًا، وكان روكفلر يمتلك (28) بالمئة من هذه الأسهم، وفي مقابل ذلك تعود السيطرة على الشركات إلى مجموعة تتألف من تسعة من أعضاء اتحاد المنتجين، بمن فيهم إخوان روكفلر وفلاجلر وبوستويك وعدد قليل من كبار المديرين الآخرين؛ لقد كان هذا الترتيب بهذا الحجم غير مسبوق في تاريخ الأعمال الأمريكية، وعندما

أصبح نافذ المفعول في (2) يناير/كانون الثاني من عام (1882م)، كان الاتحاد يسيطر بالفعل على (80) بالمئة من قطاع التكرير و(90) بالمئة من خطوط أنابيب النفط في البلاد، وكان مهيمنًا على قطاعات ذات علاقة؛ مثل الصهاريج والمنتجات النفطية وصناعة البراميل.

غير أن اتحاد المنتجين واجه تحديات إدارية؛ ففي بداية الأمر سمح الاتحاد لمديري الشركات التابعة بإدارة هذه الوحدات، فيما احتفظ بحق الموافقة على أي اعتمادات تفوق مبلغ (5,000) دولار، وكانت اللجنة التنفيذية لاتحاد المنتجين -التي كانت موجودة على الدوام في (26) برودوي في نيويورك- تجتمع كل يوم عند الغداء. يقول روكفلر: «لقد كانت قاعدتنا العامة ألّا نقوم بأي عمل مهم إلا بعد أن نقتنع جميعًا بحكمته». لقد كان الإجماع ضروريًا، إذ إن اتحاد المنتجين كان تجمعَ شركات مترابطة، ويعتمد بعضها على بعضها الآخر، فضلًا على أن سير العمل على نحو مريح في الشركات مجتمعةً كان يعتمد على الأداء الموثوق لكل من الوحدات التي تتألف منها؛ أي إنه في الوقت الذي فيه تُمنح الشركات التابعة نوعًا من الاستقلال الذاتي، كانت الإدارة المركزية تفرض متطلبات كثيرة عليها؛ على سبيل المثال، كان يتوقع من كل وحدة من وحدات ستاندرد أن تحقق ربحًا بنفسها، وبالإضافة إلى ذلك أخذ جورج فيلاس؛ وهو أحد أعضاء الاتحاد الاحتكاري والذي كان يعمل بأجر، يقوم بزيارات لمختلف الوحدات، ويفرض عليها متطلبات تقضي بتقديم تقارير مالية منتظمة.

وبهذا التقسيم الجديد للعمل الإداري، بدأ اتحاد المنتجين بالعمل من خلال لجان تتألف أساسًا من كبار المديرين التنفيذيين الذين ينتمون إلى الوحدات الرئيسة التأسيسية، يساعدها موظفون دائمون في مكتب نيويورك، وكانت هنالك لجان منفردة للتعامل مع قضايا النقل، والصادرات، والتصنيع، والصناديق الخشبية والمعدنية، وصناعة البراميل، وزيت التشحيم، والتسويق المحلي، والإنتاج. ووسّع مديرو الاتحاد الاحتكاري النشاط الصناعي في اتجاهات عدة، إذ قادوا حملة في ميدان التسويق، وذلك بإنشاء شبكة من المحطات لضمان الانسياب المنتظم للمنتجات المكررة ذات الجودة المراقبة إلى الناس، وكان من شأن هذه المبادرة زيادة عدد محطات الكاز والغاز التي تمتلكها الشركات من (130) في عام (1882م) إلى (3,500) في عام (1906م)، وأصبحت عملية التكامل العمودي كاملة عندما بدأت ستاندرد في نهاية المطاف باستخراج النفط الخام من الأرض، في عام (1881م)، وبعد أن عثر المنقبون على

عروق نفطية في الأراضي المنبسطة قرب ليما، أوهايو، بدأت الشركة بحفر آبار نفط قرب قاعدتها التاريخية، وبحلول عام (1891م) كانت ستاندرد تضخ (25) بالمئة من النفط الخام الأمريكي الذي كان كله يأتي من الأرض ، وبحلول عام (1895م)، كان استخراج النفط الخام يشكل (14) بالمئة من أرباح الشركة.

تبنَّت ستاندرد أويل آنذاك مبدأ مصنع القرن العشرين (تسهيل انسياب المواد الخام في مختلف الحلقات من السلسلة الإنتاجية حتى ظهورها منتجًا مكتملًا جاهزًا للاستهلاك)، وكان في وسع روكفلر أن يتحكم في حركة كل قطرة من النفط، من اللحظة التي تضخ إلى سطح الأرض في بنسلفانيا إلى الوقت الذي كان يشتري فيه مزارع في كاليفورنيا جالونًا من الكاز من محطة محلية تملكها ستاندارد، وفي التسعينيات من القرن التاسع عشر، وبالرغم من أنه كان في الخمسين من عمره تقريبًا، أخذ روكفلر ينأى بنفسه بصورة أساسية عن الشؤون اليومية لشركة ستاندرد أويل، بعد أن حذره طبيبه من انهيار جسماني وشيك اذا استمر في العمل، وفي آخر تعبير عن التمييز الجديد بين الإدارة والملكية التي كان رائدها روكفلر، فقد ترك هو وجيل كامل من شركائه تدريجيًّا قطاعَ الأعمال في يد مجموعة أصغر سنًّا من المديرين مدفوعي الأجر الذين أثبتوا مقدرة إدارية فائقة.

كرَّس روكفلر جزءًا كبيرًا من بقية حياته للأعمال الخيرية؛ فقد موَّل تأسيس جامعة شيكاغو في عام (1892م)، وأنشأ مؤسسة أنفقت ملايين الدولارات على التعليم والصحة حول العالم، ولكن هذه الأنشطة أجدت قليلًا فقط في تهدئة الناس الذين كانوا حانقين على ثروته وسلطته وتحكمه في سلعة بوزن أهمية النفط، وكان نشطاء الصحفيين والصحافة الشعبية ينظرون إليه على أنه فاسد شره لا أمل فيه، وفي عام (1888م)، وصفت صحيفة نيويورك وورلد روكفلر بأنه «أبو اتحادات المنتجين، وملك الاحتكاريين، وقيصر صناعة النفط». وكتب الصحفي الاستقصائي آيدا تاربيل بعد أن رأى روكفلر في الكنيسة: «لقد كان هناك شيء مثير للاشمئزاز إلى حد لا يوصف».

بعد تشكيل اتحاد منتجي ستاندرد أويل في عام (1882م) بقليل، بدأت اللجان في ترشيد مختلف أجزاء ستاندرد المتباعدة، والمختلفة في طبيعتها في بعــض الأحيان ودمجها؛ بهدف تحقيق قدر أكبر من اقتصادات الحجم والفاعلية في التشــغيل، وكان تخفيض التكاليف هــو الطريقة الوحيدة للحفــاظ على هوامش ربــح في حقبة كان فيها العــرض النفطي يزداد بسرعة، وكانت نقطة البداية الواضحة للعيان هي العدد الكبير من مصافي النفط التي تم الاســتحواذ عليها خلال سنوات، وبين عامي (1882م و1885م)، قلَّص اتحاد المنتجين عدد المصافي من (53) إلى (22)، وذلك بإخراج المصافي القديمة من الخدمة وزيــادة المقدرة الإنتاجية للمصافي المتبقية، وبحلول عام (1885م)، كانت ثلاث مصافٍ تابعة لســتاندرد والواقعة في بيون (نيوجيرسي) وفيلادلفيا وكليفلاند ـوهي أكبر ثلاث مصافٍ في العالمـ تنتج نحو (40) بالمئة من الإنتاج الكلي لستاندرد وهو (17,7) مليون برميل، وفي تلك السنة وصل إنتاج الولايات المتحدة إلى (21,5) مليون برميل.

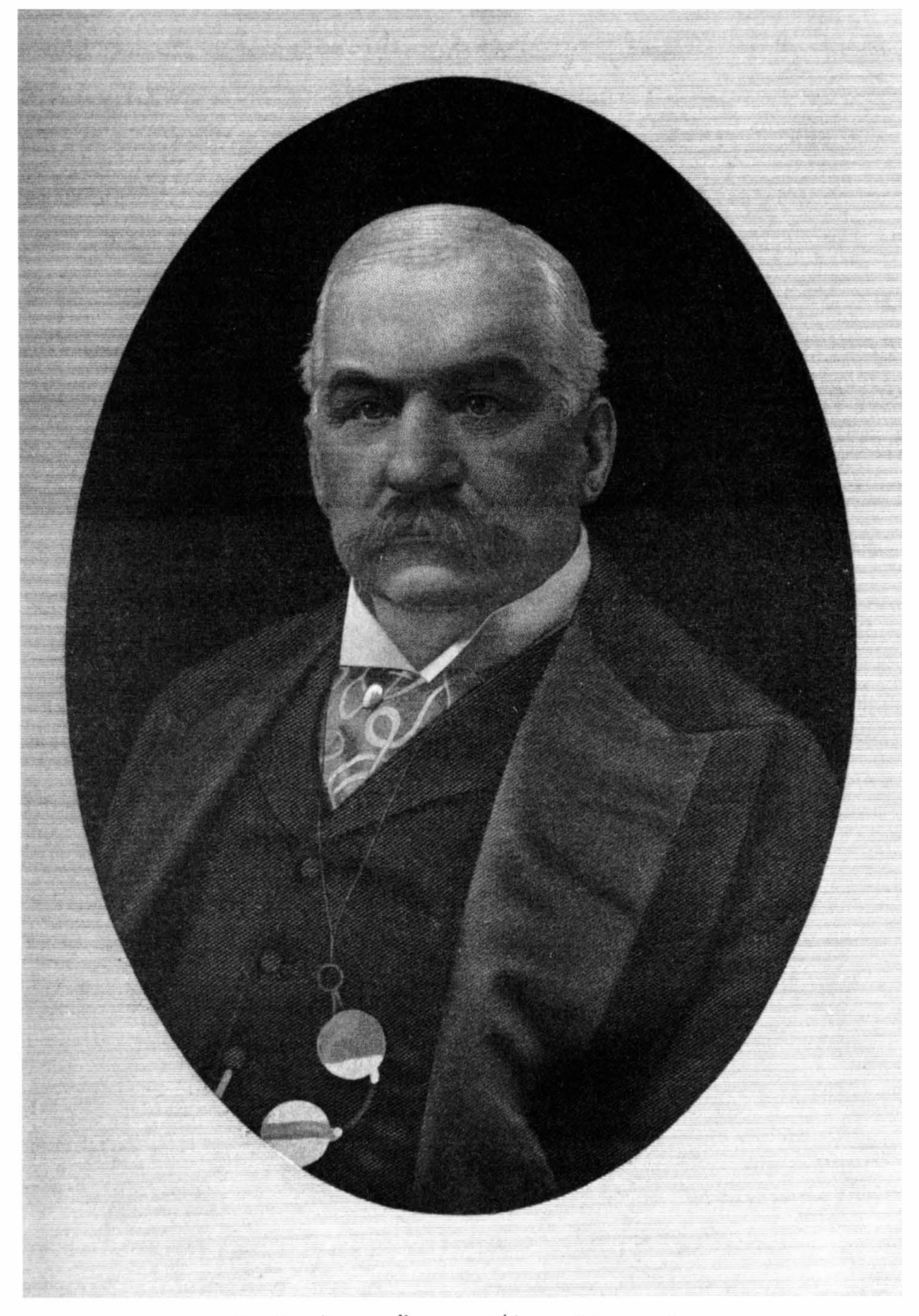
أدى هــذا الدمج إلى تعزيز الميزة التي تتمتع بها ســتاندرد من دون باقي الشركات المســتقلة قليلة العدد، وبحلول منتصف الثمانينيات من القرن التاسع عشر، كانت أكثر المصافي استقلالية قد تمكنت من خفض تكلفة الإنتاج إلى (1,5) ســنت للجالون، فيما انخفضت تكلفة إنتاج ستاندرد من (0,543) ســنت في عــام (1882م) إلى (0,452) ســنت في عام (1885م)، وفي الحقبة نفسها تضاعف هامش ربحها تقريبًا، مرتفعًا من (0,53) ســنت للجالون في عام (1882م) إلى سنت واحد للجالون في عام (1885م).

تقاعد طويل أقضت مضجعه
الملاحقات القضائية للممارسات الاحتكارية

في أعقاب النجاح الكبير الذي حققه اتحاد المنتجين الذي قادته ستاندرد، قامت شركات كبيرة في صناعات أخرى بتقليد نموذج ستاندرد في التنظيم، وما لبثت مجموعة صغيرة من الشركات أن أطبقت على عنق صناعات مهمة مثل التبغ والصلب والهواتف، وفي ردة فعل على هذه الاحتكارات غير العادلة، شنّت إدارة الرئيس ثيودور روزفلت سلسلة من الهجمات على ستاندرد وعلى مجموعات الشركات الكبرى الأخرى، ونظرًا إلى أن ستاندرد كانت الأقوى والأكثر وضوحًا من بين اتحادات المنتجين، فقد استقطبت اهتمامًا خاصًا، وفي يونيو/حزيران من عام (1906م)، أعلن النائب العام في ميسوري هيربرت هادلي نيته محاكمة اتحاد المنتجين هذا استنادًا إلى تقرير من مكتب المؤسسات، والذي أورد وصفًا لضخامة حجم ستاندرد وقوتها بالتفصيل، بما في ذلك الشبكة المعقدة البالغة (88,000) ميل من خطوط أنابيب النفط، وما مجموعه (68,2) مليون برميل من النفط الخام التي كانت تدخل مصافيها في السنة.

وفي الحقبة الجديدة للحكومات ذات العقلية الإصلاحية، لم يعد باستطاعة ستاندرد أن تتخلص من المشكلات بتقديم الرشاوي، حيث أخذت المعارك القانونية تشتد عليها، قد أصدرت محكمة فيدرالية في صيف عام (1907م)، حكمًا ضد وحدة إنديانا التابعة لستاندرد؛ بسبب ممارساتها طويلة الأمد التي حصلت من خلالها على حسومات من شركات السكك الحديدية، وقررت تغريمها (29) مليون دولار، وبالرغم من أن الفريق القانوني لستاندرد استأنف ذلك الحكم بنجاح، وكسب قرارًا من محكمة الاستئناف بإجراء محاكمة جديدة، إلا أنه في سنة (1908م) دعا فرانك كيلوغ، وهو نائب عام عينه روزفلت بصفة خاصة، إلى حل ستاندرد أف نيوجيرسي، وهو الاسم الذي كانت تعرف به المؤسسة الأم في اتحاد المنتجين، وقد استأنف محامو ستاندرد الحكم أمام المحكمة العليا، إلا أن المحكمة برئاسة القاضي وايت أصدرت حكمًا ضد اتحاد المنتجين في (15) مايو/أيار من عام (1911م)، وفي حكم استغرق (20,000) كلمة، وجدت المحكمة العليا أن ستاندرد تشكل احتكارًا (مفرطًا)، وأمرت بتجريد الشركات التابعة لها وعددها (38) من سلطاتها، وذلك بإعادة الأسهم جميعها إلى مسهمي الشركات الأصلية والتي كانوا قد استبدلوها بأسهم في اتحاد المنتجين.

ومـن المفارقـات أن كسـر الاحتـكار هـذا أدى إلـى زيـادة ثـروة روكفلـر الـذي كان يمتلـك (244,500) سـهم من أسـهم اتحاد المنتجين البالغة (983,383) سهمًا، ونظرًا إلى أن روكفلر كان مسـهمًا في كثير من الشـركات التي اتحدت لتشـكل سـتاندرد، فإنه وجد نفسـه فجأة مالكًا لمحفظة منوعة من الأسهم في مختلف المشاريع ذات العلاقة بصناعة النفط، وبعد أن انفصلت عن الشـركة الأم، أخذ عدد من الوحدات التي تحررت من سـتاندرد بالازدهار، ولقيت أسـهم عدد من المكونات السابقة لاتحاد المنتجين رواجًا في السوق، إذ تدافع المستثمرون لشراء أسهم في الشـركات التي كانت تدار إدارةً جيدةً، وقد رفع المد العالي روكفلر أيضًا، وقدر ألان نيفنز؛ كاتب السـير الذي لا يعرف الكلل، ثروة روكفلر (900) مليون دولار تقريبًا في عام (1913م)، واستمر روكفلر على قيد الحياة بعد حل اتحاد المنتجين وبعد وفاة معاصريه ومنافسيه جميعهم تقريبًـا، وحيث إنـه لم يعـد قادرًا على الإسـهام في إدارة أكبر مشـروع صناعـي في البلاد، فقد أمضـى العقديـن الأخيريـن من عمره في بوكانتيكو هيلز وفي كيزمينتس، وهـو منزله في مدينة أورمونـد، فلوريدا،حيـث كان يلعـب الجولف ويعتني بحدائقه، وتـوفي روكفلر في عام (1937م) عن عمر ناهز (97) عامًا.



جون بيربونت مورغان، مصرفي من وول ستريت.

جيه. بي. مورغان ينقذ البلاد

في خريف عام (1907م)، كان النظام المالي الأمريكي في الميزان؛ لقد جاءت حقبة من النمو القوي في أعقاب الكساد المرير الذي انحدر بالبلاد في عام (1903م) إلى وضع من المضاربة الطويلة والمحمومة، وعندما بدأ الاقتصاد بالتباطؤ وجدت الشركات التي أفرطت في التوسع صعوبة في الحصول على أموال، وفي شهر أكتوبر/تشرين الأول فشل ممول من نيويورك في محاولة متهورة لاستملاك شركة النحاس المتحدة، الأمر الذي أدى إلى انهيار شركة احتكارية كبرى ومؤسستين للوساطة، وأدى هذا إلى تهافت على الشركات الاحتكارية والمصارف في نيويورك، حيث شكل المودعون القلقون صفوفًا طويلة في شوارع مانهاتن السفلى في محاولة لإنقاذ مدخراتهم، أدت ندرة النقود والائتمان إلى دمار الممولين الناجحين، وحتى إن أكبر المؤسسات وأهمها -بما فيها بورصة نيويورك- وجدت صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة لتمويل عملياتها اليومية، وفي غياب جهة حكومية تستطيع مكافحة الأزمة المالية، فإن السلطات الرسمية كانت تراقب الوضع من وراء الكواليس لا حول لها ولا قوة.

وفي هذه المرحلة، تدخل الشخص الوحيد القادر على إنقاذ المشهد، وهو جون بايربونت مورغانالذي كان قياديًا بارزًا في ميدان مؤسسات الأعمال وأقوى رجل تمويل في البلاد، وكان أيضًا القوة الدافعة وراء مؤسسة الصلب الأمريكية وجنرال اليكتريك، وجاء مورغان مما يشبه وضع التقاعد وعمل على استعادة الانضباط إلى نظام شلته الأزمة، وفي أواخر أكتوبر/تشرين الأول وأوائل نوفمبر/تشرين الثاني من عام (1907م)، شكل رجل الوول ستريت المحنك الذي كان له من عمره سبعون عامًا آنذاك فريقًا من كبار رجال المصارف في مكتبته الخاصة للعمل

كلجنـة إنقـاذ غـير رسـمية، ومن خلال جهـد متكرر تمكن مورغـان من جمع كميـة ضخمة من النقود خلال سـاعات لتقديم العون لإنقاذ حياة مؤسسـات مثل بورصة نيويورك وحكومة مدينة نيويـورك، وقبـل تعميـم ذلك في كل مـكان، أقنـع مورغان قـادة المجموعات الاحتكارية بإنشـاء صندوق إنقاذ لدعم زملائهم الذين يواجهون الضوائق المالية.

شكلت قيادة مورغان لهذا التوجه في وقت الأزمة آخر جهد كبير في سيرة امتدت من الحرب الأهلية إلى رئاسـة وودرو ويلسـون، وفي هذا الصدد يقول كاتب سـيرته لويس كوري: «لقد كانت هذه أعظم لحظات مورغان والمقياس الأخير للقوة ونشوتها». وساعدت أعماله على إقناع عالم المـال بالحاجـة الملحـة إلى وكالة منبثقة عـن الحكومة المركزية -نظـام الاحتياطي الفيدرالي- للتصرف على نحو ما كان يعمل لتوفير الاستقرار للنظام المصرفي والأسواق المالية الحديثة.

أزمة ثقة تتشكل في خريف 1907م

ولـد جيه.بـي. مورغـان في عـام (1937م)، وهـو ينحـدر مـن أجـداد ويلزيـين قدمـوا إلـى مسـتعمرة خليج ماساشوسيتس في عام (1636م)، لقد كان والده جونيوس سبنسـر مورغان مصرفيًّا عالميًّا بارزًا اجتهد ليوفر لولده تعليمًا من الطراز الأول ودخولًا سـهلًا إلى عالم المال، بدأ جيه.بي. مورغان مسـيرته المهنية في عام (1856م)، وفي العقود الأربعة اللاحقة اسـتعمل خبرته المصرفية بوصفها رافعةً مكنته من السـيطرة على مسـاحات واسـعة من صناعة سـكك الحديد في كلتي حالتيها الازدهار والكساد؛ لقد كانت ممتلكاته واسعة الانتشار حتى إن صحيفة نيويورك تربيون كتبت تقول في سنة (1895م): «لم يبقَ إلا بعض المصالح المهمة في وول ستريت التـي لا توجد لشـركة جيه.بي. مورغـان أند كومباني ارتباطات بها». لكـن قيادة مورغان كانت أكثر تأثيرًا من ممتلكاته، وبحلول مطلع القرن العشرين كان مورغان قد أثبت المرة تلو الأخرى أن في وسعه فرض النظام على أوضاع فوضوية، وتغيير صناعات بالكامل من خلال مجرد قوة الشخصية.

وفي خريف عام (1907م)، توجه مورغان إلى ريتشموند، فيرجينيا، لحضور مؤتمر الكنيسة الأسقفية الذي كان يعقد مرة كل ثلاث سنوات ويستمر لمدة ثلاثة أسابيع، وقد نزل في قصر استأجره لمدة ثلاثة أسابيع مقابل (5,000) دولار. وبالرغم مما كان يحيط به من مظاهر البذخ، إلا أنه لم يكن مرتاحًا؛ لقد تلقى سيلًا من البرقيات المزعجة من نيويورك تحذر من كارثة مالية وشيكة، وكتب الأسقف ويليام لورنس الذي كان يحضر المؤتمر أيضًا، بهذا الشأن يقول: «إذا جاءته إحدى البرقيات في أثناء تناوله الطعام، كان يفتحها ويقرؤها، ثم يضع كفيه على الطاولة، وهي عادة عرف بها، وينظر إلى الأمام بعينين ثابتتين وتفكير عميق لبضع دقائق».

أنحى مورغان باللائمة جزئيًا على الرئيس ثيودور روزفلت (كاسر الاحتكارات العظيم) في تدهور بيئة الأعمال؛ لقد كانت إدارة الرئيس روزفلت في السنوات السابقة تناصب كثيرًا من أكبر المؤسسات التي كان يهيمن عليها مورغان وحلفاؤه العداء الصريح، وكان الرئيس بمثابة العدو الرئيس لدمج المؤسسات الصناعية، فيما كان المصرفي أعظم مهندسيه. في أغسطس/آب من عام (1907م)، استعمل الرئيس تعبير (المنبر السامي) كناية عن البيت الأبيض لتوبيخ المجرمين ذوي الثروات الطائلة، ومن ناحية مورغان فإن رجل المال الجمهوري القوي كان يكره ما عده حرب الرئيس الطبقية، وقال مورغان ذات مرة: «حتى إنني سأستعمل البطاقة الديموقراطية في التصويت؛ لإخراج هذا الرئيس من البيت الأبيض». وأضاف: «إذا ما شق طريقه، فإن كلًّا منا سيمارس الأعمال من خلال جيوب زجاجية».

استجابة لطلب من روزفلت، أجرت الحكومة تحقيقًا حول الممارسات التجارية لمؤسسة ستاندرد أويل الضخمة التي كان يمتلكها جون دي. روكفلر، وغرمت المحكمة ستاندرد أويل مبلغ (29) مليون دولار بعد أن وجدت أن الشركة قد حصلت على نحو يخالف القانون على حسومات من شركات السكك الحديدية، وأدى هذا الحكم، مقترنًا بتوقعات أن تقوم لجنة مشتركة من الولايات بتبني مزيد من التنظيمات في هذا الشأن، إلى هبوط كبير في أسهم السكك الحديدية التي كانت تقود السوق، إضافة إلى أن تتابع الدلائل على حدوث أزمة ائتمانية مارس مزيدًا من الضغوط على السوق، وفيما أخذت فورة الاقتصاد بالتراجع، فإنه حتى كبرى الشركات

بـدأت تشـعر بنقصـ النقود في أسـواق رأسـ المـال، ولاحظت صحيفـة دنز ريفيـو أن (8,090) شـركة بديون إجمالية مقدارها (116) مليون دولار قد أفلسـت في الأشـهر التسـعة الأولى من عام (1907م)، وأن شـهر سـبتمبر/أيلول شـهد أعلى مسـتويات الإفلاسـ منذ أقرب كساد في عام (1903م).

غـير أن كل حريـق يحتـاج إلـى شـرارة لإشـعاله، وكان المضـارب في وول سـتريت إف. أغسطس/آب هاينـز هـو الـذي قـدح إحـدى الشـرارات، كان هاينـز يعمـل رئيسًـا لمصـرف ميركانتايـل ناشـيونال ولـه حصص في عدد من الشـركات الأخرى، وفي شـهر أكتوبر/تشـرين الأول حاول أن يحتكر أسـهم شـركة النحاس المتحدة مستخدمًا أموالًا من ميركانتايل، وفي يوم الإثنين، (14) أكتوبر/تشرين الأول، قفز سعر سهم شركة النحاس من (39,875) دولارًا إلى (60) دولارًا في نوبة تعامل محمومة امتدت (15) دقيقة، غير أنه عندما فشلت محاولة هاينز للسـيطرة على الشـركة في يوم الثلاثاء (15) أكتوبر/تشرين الأول، انهارت قيمة سهم الشركة بمقدار (35) نقطة من ارتفاع (60)، وفي اليوم اللاحق شهد السهم مزيدًا من الانخفاض إلى مستوى (10)، وقد ساعد الانخفاض الكبير في سعر شركة النحاس المتحدة على خفض أسعار الأسـهم إلى أقل مستوى في أربع سنوات، غير أن فشـل محاولة الاستحواذ على شركة النحاس أوجـد مشـكلة مباشـرة أخرى؛ لقـد اضطر ميركانتايل ناشـيونال بنـك أن يغلـق أبوابه، علاوة على أن شـركتي الوسـاطة اللتين كانتا تديران حسابات هاينز وحرضتا على محاولة الاستحواذ الفاشلة، وهما جروس أند كليبيرج و أوتو سي. هاينز أند كومباني، أغلقتا أبوابهما أيضًا.

وتمخض هبوط أسـعار الأسـهم عن مشـكلات لمؤسسـات مالية أخرى، بخاصـة الاتحادات الاحتكاريـة، وفي الوقـت الـذي كانـت فيـه المصـارف التجارية تحتفـظ بنسـبة (25) بالمئة من التزامـات الودائـع علـى هيئة أمـوال احتياطية، فإن الاتحـادات الاحتكارية لم تكـن تلتزم بهذه المعايـير، وفضـلًا عـن ذلـك، وفي محاولة لجـذب الودائـع، كانت الاتحـادات الاحتكاريـة تدفع أسـعار فائـدة عاليـة علـى نحو يعرضهـا للخطر، وبمـا أنها أقرضـت النقود اعتمـادًا على قيمة الأوراق المالية المودعة لديها، فإن الهبوط الكبير في أسـعار الأسـهم كان يعني أن قيمة ضمانات القروض كانت تتراجع شيئًا فشيئًا، وحينما أدرك المودعون أن الشـركات الاحتكارية أصبحت

في حالة يرثى لها من النقص في السيولة، استبد القلق بهم حيال سلامة أموالهم، وبالرغم من أن مورغان كان قلقًا بشأن الشائعات التي تدور حول الشركات الاحتكارية، إلا أنه بقي في ريتشموند؛ لقد عدَّ أن أي عودة سريعة إلى نيويورك قد تثير ذعرًا أكبر. يقول أحد مساعديه، وهو جورج بيركنز، مستذكرًا: «لقد شعرنا أنه سيكون من الخطأ بالنسبة إليه أن يظهر القلق حيال الوضع، وأنه لذلك يتعين عليه أن يعود إلى البيت في الوقت الذي حدده في الأصل».

مورغان يقوم بعمل يوم السبت، 19 أكتوبر/ تشرين الأول

نشأ الارتباك في نيويورك من حقيقة أنه لم توفِّر هناك أي جهة -سواء أكانت من قطاع الأعمال أم من الحكومة- وسائل لحماية الأسواق المالية، وحتى منذ أن أغلق أندرو جاكسون مصرف الولايات المتحدة في الثلاثينيات من القرن التاسع عشر، كانت البلاد بحاجة إلى مصرف مركزي ينظم العرض النقدي ويراقب شؤون المصارف، وكانت هناك دعوات إلى دور فيدرالي أكبر صدرت في أثناء الأزمات المصرفية التي كانت تحدث بين الفينة والأخرى، بخاصة في سنة (1873م) والتسعينيات من القرن التاسع عشر، ولكن في كل مرة كانت الأصوات تخبو بعد تعافي المصارف والمؤسسات المالية الأخرى، وفيما كانت كل ولاية تضع مجموعة من القوانين للإشراف على القطاع المصرفي، لم تكن هناك أي هيئة -سواء أكانت من طرف الحكومة الفيدرالية أم الولايات أم السلطات المحلية- لديها السلطات للإنقاذ إذا ما تعرضت مؤسسات عدة للانهيار في وقت واحد، إضاف إلى أنه لم يكن لدى أي مسؤول حكومي السلطة المعنوية أو التأثير المالي للحصول على الدعم من قادة الصناعة المالية.

بحلول نهاية الأسبوع، تدهور الوضع إلى حد وجد مورغان نفسه معه مضطرًا للتصرف، وكانت الكارثة التي يواجهها ذات شقين، وكما وصفت وول ستريت جورنال الوضع يوم الإثنين، (21) أكتوبر/تشرين الأول، عندما هبطت أسعار الأسهم إلى أدنى مستوى لها منذ سنة (1903م): «يمكن القول إنه بالإضافة إلى مزيد من النقود، نحن نحتاج إلى مزيد من الثقة».

ولذلك فقد غير مورغان رأيه؛ لقد أبلغ الأسقف لورنس: «إنهم يتخبطون في نيويورك؛ لا يعرفون ماذا يفعلون، وأنا لا أعرف ماذا أفعل، ولكنني عائد إلى هناك». لقد عمل لوقت طويل بوصفه حكمًا بين مؤسسات الأعمال، إذ أبرم تسويات لخلافات مريرة عن طريق جمع مديري شركات السكك الحديدية المتنافسة على متن يخته؛ كورسير الذي كان يبلغ طوله (165) قدمًا، حيث كان يحتجزهم إلى أن يتوصلوا إلى اتفاق، لقد كان في الأساس باحثًا عن النظام من دون كلل؛ لقد كان مصرفيًا لا مضاربًا، ولذلك فقد أسرع مورغان عائدًا إلى مانهاتن ليلعب دورًا رئيسًا في مسرحية تمخض عنها مجموعة من الأفعال.

وما إن وصل إلى فيرجينيا، حتى استدعى من فوره كلًا من جيمز ستيلمان من ناشيونال سيتي بنك وجورج إف، بيكر من فيرست ناشيونال بنك إلى غرفة في مكتبته، وكانت مكسوة بالديباج الأحمر المستورد من شيجي بالاس في روما، انضم لاحقًا إلى الثلاثي شريك مورغان، جورج باركنز، وخبيرين ماليين يافعين، هما بنيامين سترونغ وتوماس لامونت من بانكرز ترست، وبالإضافة إلى ذلك، فإن جون دي. روكفلر وإدوارد هاريمان، وهو مدير في إحدى شركات السكك الحديدية، والخبير المالي جاكوب شيف، قد وضعوا أنفسهم تحت تصرف مورغان من فورهم، ولم يكن مورغان نجم هذه المسرحية التي أنتجت على عجل فحسب؛ لقد كان مخرجها أيضًا، وكما قال وزير الخزانة جورج بي. كورتيليو لاحقًا: «بإجماع الآراء، كان يُعَدُّ -كما أعتقد- القائد الروحي بين رجال الأعمال؛ حيث كان يلم شملهم لتخطي الظروف الطارئة... وكان يجري التطلع إليه على وجه العموم التماسًا من أجل توجيه والقيادة».

وبعد كل هذا، فإن مورغان لعب أدوارًا مماثلة مرتين على الأقل قبل ذلك، حيث تدخل عندما أخفقت الحكومة في العمل عندما كانت في ضائقة مالية، وفي عام (1877م) رفع الكونغرس جلساته من دون اعتماد الأموال لدفع رواتب الجنود، وقد عرض مورغان أن يعالج قضية جدول الرواتب البالغة (550,000) دولار في الشهر، وذلك بوضع نظام للدفع، فضلًا عن أنه أنقذ الحكومة مرة أخرى في عام (1895م)، عندما انخفضت احتياطيات الولايات المتحدة من الذهب انخفاضًا خطيرًا، وفي ذلك الوقت سافر مورغان إلى واشنطن في عربة سكة حديد خاصة، وأعلن: «لقد جئت لمقابلة الرئيس، وسأبقى هنا حتى أراه»، واجتمع المصرفي مع الرئيس

جروفر كليفلاند في اليوم اللاحق، وبعدها بوقت قصير أعدَّ مورغان ترتيبات للحصول على ما قيمته (50) مليون دولار من الذهب من أوروبا من خلال بيع سندات خاصة، الأمر الذي أنقذ الخزينة من الإفلاس، في خريف عام (1907م) كان من الواضح أنه يتعين على مورغان أن يتدخل مرة أخرى، ما سلط الأضواء على عجز الحكومة الفيدرالية؛ حيث بلغت الأزمة المالية ذروتها مع ذهاب الكونغرس في إجازة، وقيام الرئيس روزفلت برحلة لاصطياد الدببة والغزلان في براري لويزيانا، وفي هذه الأثناء كانت (الدببة) تسرح وتمرح بحرية وأمان في وول ستريت.

الإثنين، 21 أكتوبر / تشرين الأول، التهافت على الشركات الاحتكارية يتحول إلى فوضى

خلافًا للأزمتين اللتين حلهما مورغان سابقًا، فإن الوضع الذي كان سائدًا استعصى على حل سهل؛ لقد كان رجل المال البارز شارل تي. بارني الذي كان يدير نيكربوكر ترست كومباني، متورطًا مع هاينز وميركانتايل ناشيونال بنك المفلس، وكان القلق يساور المودعين في أن تلقى نيكربوكر مصير الإفلاس نفسه الذي واجهه ميركانتايل، الأمر الذي حدا بالمودعين الهائجين المسلحين بالحقائب الفارغة للتجمع في مكاتب نيكربوكر الرئيسة الفخمة الكائنة في فيفث أفنيو وشارع (34) صباح يوم الإثنين في محاولة لاسترجاع بعض ودائعهم البالغة (60) مليون دولار، وكتبت نيويورك تايمز حول ذلك تقول: «من الواضح أن الجزء الأكبر من الجمهور كان من الرجال أصحاب رؤوس الأموال الصغيرة والكتبة وممثلي الشركات في المنطقة».

وفيما كان المودعون ينتظرون، كان مورغان الذي كانت شركته قد أودعت أيضًا نقودًا في نيكربوكر، يفكر في إذا ما كان ممكنًا إنصاف هؤلاء المودعين، وفي الأيام الأخيرة من مسيرته كان هذا المصرفي القوي يطلق عليه -على سبيل الدعابة- لقب (كوكب المشتري)، غير أنه الآن يمارس واقعيًّا سلطة الحكم بالحياة أو الموت على الشركات الاحتكارية المتعثرة مثل نيكربوكر، وفي جلسة صاخبة سمع مورغان نداءات استغاثة من مسؤولين في نيكربوكر، وبالرغم من أن بارني كان يعرف مورغان شخصيًّا، وكان مورغان في حقيقة الأمر مسهمًا في نيكربوكر، فإن لجنة الإنقاذ الخاصة قررت أن نيكربوكر قد تعدت مرحلة الإنقاذ، وفي هذا يقول مورغان:

«لا أستطيع الاستمرار في أن أكون ضحية لكل شخص». ويضيف: «لقد قررت التوقف في مكان ما». ولذلك، عند الساعة (12:30) من بعد ظهر يوم الثلاثاء، وبعد صرف (8) ملايين دولار للمودعين، أغلقت نيكربوكر أبوابها.

الأربعاء، (23) أكتوبر/ تشرين الأول،
مورغان يوقف النزيف

فيما كان مورغان يغادر المكتب بعد ظهر ذلك اليوم، حاول تقديم بعض التطمينات إلى الناس الهائجين؛ قال لهم: «نحن نبذل قصارى جهدنا، وبأسرع ما نستطيع، ولكن لم يتبلور أي شيء حتى الآن». وبالرغم من ذلك، ويوم الأربعاء، (23) أكتوبر/ تشرين الأول، تعرضت ترست كومباني أوف أمريكا التي كانت تمتلك كمية كبيرة من أسهم نيكربوكر، إلى تهافت مماثل؛ وما إن تجاوزت الساعة التاسعة صباحًا، حتى كان جمهور من المودعين يضم أكثر من ألف شخص يتململ خارج مكاتب المصرف في منطقة وول ستريت، وكانت الممرات الجانبية والشوارع في المنطقة المالية تزدحم بالناس، وفي وقت باكر من ذلك الصباح، حاول رئيس الشركة الاحتكارية؛ أوكليه ثورن، تهدئة الجمهور قائلًا: «لدينا كثير من النقد في متناول أيدينا ونحن نواجه الوضع بهدوء». غير أن الجمهور لم يشعر بالاطمئنان، بخاصة عندما بدأ الأفراد من ذوي الوزن الثقيل يصابون بالذعر، وأظهر توماس ماكافوي؛ رئيس منظمة تاماني هول، تراجعًا علنيًّا عن مواقف سابقة؛ لقد أودع قبل أيام عدة آلافًا من الدولارات في ترست كومباني،وفي الساعة الحادية عشرة صباحًا، طمأن أصدقاءه بأن لديه «ثقة تامة بهذه المؤسسة». ولكن كما أوردت صحيفة نيويورك تايمز: «غير ماكافوي رأيه في وقت لاحق، وانضم إلى الركب».

وعند الظهيرة، شق أوكليه ثورن طريقه بين الجماهير باتجاه مكتب موورغان في (23) وول ستريت؛ ليطلب دعمًا نقديًّا مقداره (2,5) مليون دولار حتى يظل قادرًا على التصرف، وكان مورغان في ورطة؛ فقد كان يكره الاحتكارات لاعتقاده أنها غير مستقرة بطبيعتها، وعندما يجري الحديث عن دعم أي شركة احتكارية كان يقول: «لماذا أورط نفسي في هذا؟ شؤوني

جميعها سليمة». ولكن مقته للتفكير بطريقة القطاع العام جعله صاحب اليد الطولى في نهاية المطاف؛ لقد أدرك بأن استمرار الإخفاقات كما حصل مع نيكربوكر لن يؤدي فقط إلى اختفاء كبار المودعين وصغارهم، بل سيشعل موجة أخرى من التهافت على المصارف، ويسلب الثقة والأموال من القلة التي لا تزال تتمتع بالتعافي وتقف على أرض صلبة.

أصدر مورغان أوامره إلى ثورن بجمع ضمانات، وكما يتذكر سترونغ: « كان السيد مورغان يضع أمامه رزمة من الورق، ويسجل أرقامًا كلما تقدمنا، وعندما أصبح مقتنعًا بأن الضمانات التي جمعت كانت كافية للتقدم إلى الأمام، طلب من السيد ستلمان أن يجري مكالمة هاتفية مع ناشيونال سيتي بنك، يطلب فيها إرسال النقود بالقدر الذي اتُّفق عليه». وبعد مراجعة الوضع، وجد أخيرًا أن ترست كومباني أوف أمريكا تستحق الإنقاذ، وأعلن مورغان (هذا -إذن- المكان الذي يجب أن نتوقف فيه المشكلة). وبحلول الساعة الثالثة بعد الظهر، كان مورغان قد أرسل مقدارًا من النقد كافيًا حتى تظل الشركة الاحتكارية فاتحة أبوابها، وفي وقت لاحق من ذلك اليوم، وصل حمال قادمًا من مكتب مورغان حاملًا صندوقًا كبيرًا، كان يتبعه رجال يحملون حقائب تحتوي على نقود وأوراق مالية، واستمر جهد الإنقاذ إلى الليل، فيما كان المودعون القلقون يحتشدون في صفوف، واستجابة لتوجيهات مورغان وافقت مجموعة من المصارف على إنشاء صندوق برأسمال (10) ملايين دولار لدعم الشركة الاحتكارية المتعثرة، واستمرت شركة ترست كومباني أوف أمريكا قادرة على دفع التزاماتها، لكنها عانت استنزافًا في سيولتها؛ إذ اضطرت لدفع ما مجموعه (47,5) مليون دولار من الودائع.

نجح هذا الأسلوب المرتجل في إيقاف النزيف لكنه لم يقدم حلًّا طويل الأمد للأخطار التي كانت تواجهها الشركات الاحتكارية، وما زاد الطين بلة، أن رؤساء الشركات الاحتكارية أثبتوا أنهم غير راغبين في مساعدة بعضهم؛ ولذلك فقد استنتج مورغان وشركاؤه بسرعة أن من الضروري إنشاء صندوق إنقاذ للتعامل مع الأزمة الراهنة.

وبينما أفاقت واشنطن أخيرًا لتدرك خطورة هذه المشكلات، وصل وزير الخزانة جورج كورتيليو إلى نيويورك ليلة الثلاثاء استجابة لطلب من مورغان، وفي الساعة (12:30) ليلًا، قام مورغان بزيارة مجاملة له أثبتت فاعليتها، وفي اليوم اللاحق عرض كورتيليو مساعدة

حكومته -لكن بدرجة محدودة، وقال كورتيليو: «تستطيع الحكومة أن تقدم الإغاثة فقط من خلال المصارف الوطنية والمؤسسات المالية الخاصة عندما تكون متحدة». وفي يوم الأربعاء وافق كورتيليو على ايداع مبلغ (25) مليون دولار من الأموال الحكومية في مصارف منتقاة في مدينة نيويورك، وتستطيع أن توظف رأس المال هذا في دعم المصارف والشركات الاحتكارية المتعثرة.

الخميس، (24) أكتوبر / تشرين الأول، قصور ائتماني يهدد بورصة نيويورك

بالرغم من الضخ الكبير للأموال العامة، كان هناك تهافت جديد على المصارف يوم الخميس؛ إذ اضطر هاميلتون مصرف أوف نيويورك ومصرفان آخران في بروكلين لإغلاق أبوابها مؤقتًا، وبالرغم من أن هذه المصارف كانت قادرة على الدفع، كان الناس يعتقدون أن ودائعهم ستكون تحت مرتباتهم أكثر أمنًا من الأقبية، ولم يكن في حوزة المصارف والشركات الاحتكارية من النقود ما يكفي لدعم الودائع جميعها؛ ولذلك بدأت بالمطالبة بتسديد القروض الحالية والامتناع عن إعطاء قروض جديدة، ما أدى إلى تفاقم الأزمة.

أما المؤسسة التي كانت تقترب من أن تكون الضحية اللاحقة للقصور الائتماني فكانت بورصة نيويورك، وكان الوسطاء والتجار في البورصة بحاجة إلى اقتراض النقود على أسس يومية لتسيير أعمالهم التجارية، وكان سعر الفائدة على القروض التي يجب أن تسدد بمجرد الطلب -وهو سعر الفائدة الذي تقوم المؤسسات والأفراد على أساسه باقتراض النقود بعضهم من بعض، وهي قروض يجب أن تسدد من دون إنذار- ويبلغ (6) بالمئة في الظروف العادية، وحتى لو أن المقترضين اليائسين عرضوا الاقتراض بسعر (100) بالمئة، لما وجدوا أحدًا يرغب في الإقراض.

قبيل الظهر، اجتاز رئيس بورصة نيويورك رانسوم إتش. توماس الشارع إلى (23) وول ستريت، وأبلغ مورغان بأنه لا توجد لديه النقود التي تمكنه من إبقاء البورصة مفتوحة حتى

موعد الإغلاق الاعتيادي وهو الساعة الثالثة بعد الظهر، فأدرك مورغان التأثير الذي سيتركه هذا في الشعب، وأعلن: «يجب ألّا تغلق قبل ذلك الوقت بدقيقة واحدة هذا اليوم!» استدعى رجل المال بسرعة رؤساء المصارف الرئيسة في المدينة، وأبلغهم بأنه يتعين عليهم جمع مبلغ (25) مليون دولار خلال عشر دقائق، وبعد دقيقتين بقليل، حينما أعلن أنه جمع ما يقلُّ قليلًا عن مبلغ (25) مليون دولار، ارتفعت الهتافات من أرضية البورصة، وحول ذلك كتبت وول ستريت جورنال في افتتاحيتها تقول: «إن العمل الذي قام به جيه. بي. مورغان بطرح مبلغ (25) مليون دولار في البورصة بسعر فائدة (10) بالمئة كان تطورًا في ذلك اليوم يشير إلى أن أقوى المصالح المالية في البورصة كانت تراقب الوضع عن كثب، وأنها تقف مستعدة لتقديم أي مساعدة ضرورية للمؤسسات المصرفية الشرعية».

25-27 أكتوبر / تشرين الأول:
جهد في نهاية الأسبوع لتعزيز الثقة الشعبية

بقي مورغان طيلة الأسبوع يتحرك مكوكيًا بين مكتبه في وول ستريت ومكتبته، واضعًا نفسه على أهبة الاستعداد (24) ساعة في اليوم، ويقول في هذا الشأن المصرفي هيربرت ساترلي: «يبدو أنه لم يكن يرى الحشود في الشارع، إذ كان يركز تفكيره على الأشياء التي كان يقوم بها». ويضيف: «ببساطة، لقد أقحم نفسه في هذا المعترك، وكأنه الرجل الوحيد الذي يتحرك نزولًا من تلة ناسو ستريت مرورًا من أمام الخزينة الفرعية، وكان يعكس تجسيدًا للسلطة والهدف».

وبوصفه قائدًا لجهد الإنقاذ، فإنه كان يجري مراقبة كل حركة من حركات مورغان وكتابة كل كلمة يتفوه بها، وبصورة عامة، فقد وجد مفهوم العلاقات العامة شيئًا غريبًا تمامًا. (الحبر الأعظم) كما وصفه أحد الكهنة بدقة، كان يحمل (200) باوند على هيكله السمين البالغ من الطول ست أقدام، ونظرًا إلى أنه كان أصلع، وذا شارب كبير فظ، واشتهر بأنفه الضخم، فإن الرجل أصبح هدفًا سائغًا لرسامي الكاريكاتير، والتعليقات من أمثال: «أنا لست مدينًا بشيء لهذا الشعب» لم تجعل منه شخصًا يحظى بتعاطف أكبر.

علـى أنـه في ظل هـذه الظروف، كان مورغان مجبرًا على التأثير بصورة أكثر شـعبية، وبعد ظهـر يـوم الثلاثاء (24) أكتوبر/تشـرين الأول، حاول أن يطمئن الشـعب، قائـلًا: «إذا احتفظ الناس بنقودهم في المصارف، فإن كل شيء سيكون على ما يرام». وفي نهاية الأسبوع، طلب من رجال الدين أن ينقلوا هذه الرسـالة إلى أبرشـياتهم، وفي يوم السـبت دعا جوزيف سـيلفرمان حاخام كنيـس إيمانويل في فيفث أفنيو إلى التفاؤل، وحث النـاس على التخلي عن الطمع وعدم خـزن أموالهـم، ونظم الأسـقف فـارلي يـوم الأحد قداسًـا خاصًـا لرجـال الأعمال في الكنيسـة الكاثوليكية في سانت رافائيل، قائلًا: «لدي ثقة في قدرة المصارف على التسديد». ولكن في ليلة الأحـد، انتظـر (118) شـخصًا تقريبًا يحملـون مظلات تحت المطر خارج مقر لنكولن ترسـت كومباني في فيفث أفنيو قرب الشارع (25)، متلهفين لسحب نقودهم.

28-29 أكتوبر/تشرين الأول:
مورغان يتفادى إفلاسًا في مدينة نيويورك

يـوم الإثنـين، (28) أكتوبر/تشـرين الأول، نشـبت أزمة جديدة؛ إذ وجـدت مدينة نيويورك نفسـها بحاجـة إلـى (30) مليـون دولار لدفـع رواتـب المعلمـين والموظفـين الآخريـن والوفـاء بالتزامات عامة، وكانت المدينة تصدر بانتظام سـندات إيرادات لدفع فواتيرها، ولكن بالنظر إلى الظروف السائدة في السوق المالية والنقص العام في النقود، لم تستطع المدينة الاقتراض، وبـدلًا مـن التوجه إلى السـلطات في الولاية أو الحكومـة الفيدرالية، اختارت التوجه إلى سـلطة الأمر الواقع: إلى مورغان، فقام عمدة المدينة جورج بي. ماكليلان ومسؤولون آخرون في المدينة بزيارة المكتبة، وأبلغوه أن المدينة تواجه احتمال عدم الوفاء بالتزاماتها.

وإذا كانـت أكبـر مدينـة في البـلاد تواجه الإفلاس، فـإن ذلك من شـأنه أن يبعث برسـالة غايـة في السلبية إلـى الأسـواق وإلـى الأمـة، واسـتجاب مورغـان مـن فـوره، فقـام يـوم (29) أكتوبر/تشـرين الأول بتنظيـم تجمع مصرفي لشـراء مـا قيمته (30) مليون دولار من سـندات الإيرادات التي تصدرها المدينة وتحمل فائدة بنسـبة (6) بالمئة، مع وجود خيار بشـراء (20) مليـون دولار إضافيـة، وأوعـز مورغـان للمصـارف لتحويل سـنداتها إلى أحد بيوتـات المقاصة

التـي بدورهـا أصـدرت ما قيمتـه (30) مليـون دولار من الشـهادات المدعومة بهذه السـندات، وأُضيفت هذه الشـهادات مباشـرة إلى الحسـابات التي تحتفظ بها المدينة في ناشـيونال سـيتي بنـك وفيرسـت ناشـيونال بنك؛ لقد مكنت هـذه الأموال مدينـة نيويورك من تلبيـة احتياجاتها المالية الأشد إلحاحًا.

4-1 نوفمبر/ تشرين الثاني: مورغان ينشئ صندوقًا لإنقاذ الشركات الاحتكارية

بحلول يومي الأربعاء والخميس، بدا أن الذعر قد تراجع، إلا أن نهاية الأسبوع الثاني حملت لمورغـان في طياتهـا مشـكلة أخرى، غير أنهـا أيضًا أتاحت إحدى الفرص، وبالرغم من الدعم الذي قدم إلى ترست كومباني أوف أمريكا وبعض الشركات الاحتكارية الأخرى الأصغر حجمًا، إلا أن عددًا من المؤسسات سيئة الرسملة كانت لا تزال تترنح على حافة الهاوية، وقرر مورغان وزمـلاؤه بـأن تنشـئ الشـركات الاحتكارية القادرة علـى الوفـاء بالتزاماتها صندوقًا لمسـاعدة الشـركات الاحتكاريـة المتعـثرة، وفي نهايـة الأسـبوع، اجتمـع رؤسـاء الشـركات الاحتكاريـة في الغرفة الغربية للمكتبة، بينما كان المصرفيون ومستشارو مورغان الآخرون يجتمعون في الغرفة الشرقية الفارهة، وكتب شريك مورغان؛ توماس لامونت، يقول بهذا الشأن: «من الصعب تخيل وجود مكان ينطوي على عدم لياقة أكبر لاجتماع المصرفيين القلقين». وفي أوج المشهد النهائي، أجبر مورغان رؤسـاء الشـركات الاحتكارية على الإسـهام في قرض مقداره (25) مليون دولار لصالح هذه الشـركات، وفي السـاعة (4:45) مسـاء يوم الإثنين، (4) نوفمبر/تشـرين الثاني، رضخ المصـرفيون المنهكون، ووقعوا على السطر المنقط؛ «هذا هو المكان يا كنج، وهذا هو القلم» قال مورغان موجهًا خطابه إلى إدوارد كنج؛ الرئيس الاسمي لرؤساء الشركات الاحتكارية.

وفي تلك السـاعات التي كانت تتسـم بالتشـنج، انخرط مورغان أيضًا في مناورات قد تحمل منافع مباشـرة إلى شـركة سـاعد هو على السيطرة عليهـا، وعندما قام بترتيبـات لإنقاذ مور أند شـلي، وهي شـركة وسـاطة متعثرة، رتب أيضًا لأن تشـتري شـركة الصلب الأمريكية إحدى موجودات مور أند أشلي الرئيسة: وهي مقدار كبير من أسهم شـركة تينيسي للفحم والحديد.

الأربعاء، 6 نوفمبر/ تشرين الثاني:
الأزمة تنحسر

في يوم الأربعاء سجلت السوق أول أرباحها، الأمر الذي يعني انتهاء الذعر فعليًا، وفي اليوم نفسه وافقت الحكومة الفيدرالية على إصدار دين جديد بموجب سندات تحمل سعر فائدة منخفضًا، وأن تودع المبالغ المتحصلة في المصارف، وبدأ النشاط يدب في أوساط الشركات الاحتكارية بصورة أسرع، علاوة على أن الذهب الذي طلب من أوروبا في ذروة الأزمة بدأ في الوصول؛ لقد وصل ما مقداره سبعة ملايين دولار من الذهب إلى الموانئ فعلًا، إضافة إلى أن السفينة لوسيتانيا قد وصلت للتو وعلى متنها ما مقداره عشرة ملايين دولار أخرى.

لقد انتهت الدراما، وأخذت عبارات الإطراء تتوالى، وحملت إحدى الصحف عنوانًا يقول: «مورغان يلمع وضع الشركات الاحتكارية». وعلقت وول ستريت جورنال بإنصاف بالقول: «لم يكن هناك شيء في تاريخ وول ستريت أكثر أهمية وإثارة أكثر من المؤتمر الذي استغرق يومًا وليلة في مكتبة مورغان بحضور أبرز رجال المال في وول ستريت... لقد كان جليًا أنه رجل الساعة والقائد الذي لا ينازع، نظرًا إلى أنه حال بين قطاع الأعمال في البلاد وبين الكارثة».

فرصة وسط الأزمة

طوال زمن استحكام الذعر المالي، رفض مورغان أن يتلقى عمولة على قرض مدينة نيويورك، إضافة إلى أنه لم ينتفع من الأزمة بوجه عام، ولكن لأنه كان مورغان، فإنه لم يضيع أي فرصة سانحة صادفها بطريقه في أثناء نهاية الأسبوع الثاني؛ لقد كانت مور أند شلي، وهي مؤسسة وساطة، بالفعل غير قادرة على السداد، ومن بين أفضل موجوداتها كان هناك (157,000) سهم كانت تمثل حصة مهيمنة في شركة تينيسي للفحم والحديد والسكك الحديدية (تي.سي.آي.)، وهي الشركة التي كانت

تشكل أحد المنافسين القليلين الباقين لشركة الصلب الأمريكية العملاقة التي كان يمتلكها مورغان.

ولو باعت مور أند شـلي كميات كبيرة من الأسهم في السوق للحصول على السـيولة، فإن مثل هذه الخطوة كان من شأنها إشعال أزمة مصرفية جديدة؛ ولذلك فإن مورغان تبنى خطة مكنت شركة الصلب الأمريكية من الحصول على هذه الأسـهم بحسـومات كبيرة مقابل سنداتها ذات التصنيف العالي والمدعومة بالذهب.

ولأن مثل هذه الصفقة تشـكل بكل بسـاطة خرقًـا للقوانين المناهضة للاحتكار، أرسـل مورغان اثنين من مسـاعديه بسرعة للحصول على موافقـة الرئيس روزفلت عليها، وفي ليلة الأحـد (3) نوفمبر/ تشرين الثـاني، ذهب رجل الصناعـة هنري فريك وألبرت إتـش. غاري من شركة الصلب إلى واشنطن، ولتفادي صدمة مالية جديدة محتملة، وافق الرئيس على الصفقة، وتعهد البيت الأبيض في يوم الإثنين بألَّا يتخذ أي إجراء ضد عملية الاسـتحواذ هذه، وقال كاسر الاحتكارات العظيم: «لقد كان هذا العمـل بالتأكيد للصالح العام». وأجـرى المحلل المالي جون مودي في وقت لاحق عملية حسـابية وجد من خلالها أن القيمة الإجمالية لأسـهم شركة تي.سي.آي. التي حصل عليها مورغان مقابل (50) مليون دولار، كانت نحو مليار دولار، غير أن هذه النتيجة المواتية لم تغير رأي مورغان العام في رزفلـت، وعندما ذهب الرئيس في رحلة قنص أسـطورية إلى إفريقيا في عام (1909م)، قال المصرفي: «أرجو أن يقوم أول أسد يقابله بواجبه».

حقبة تنطوي بتقاعد مورغان

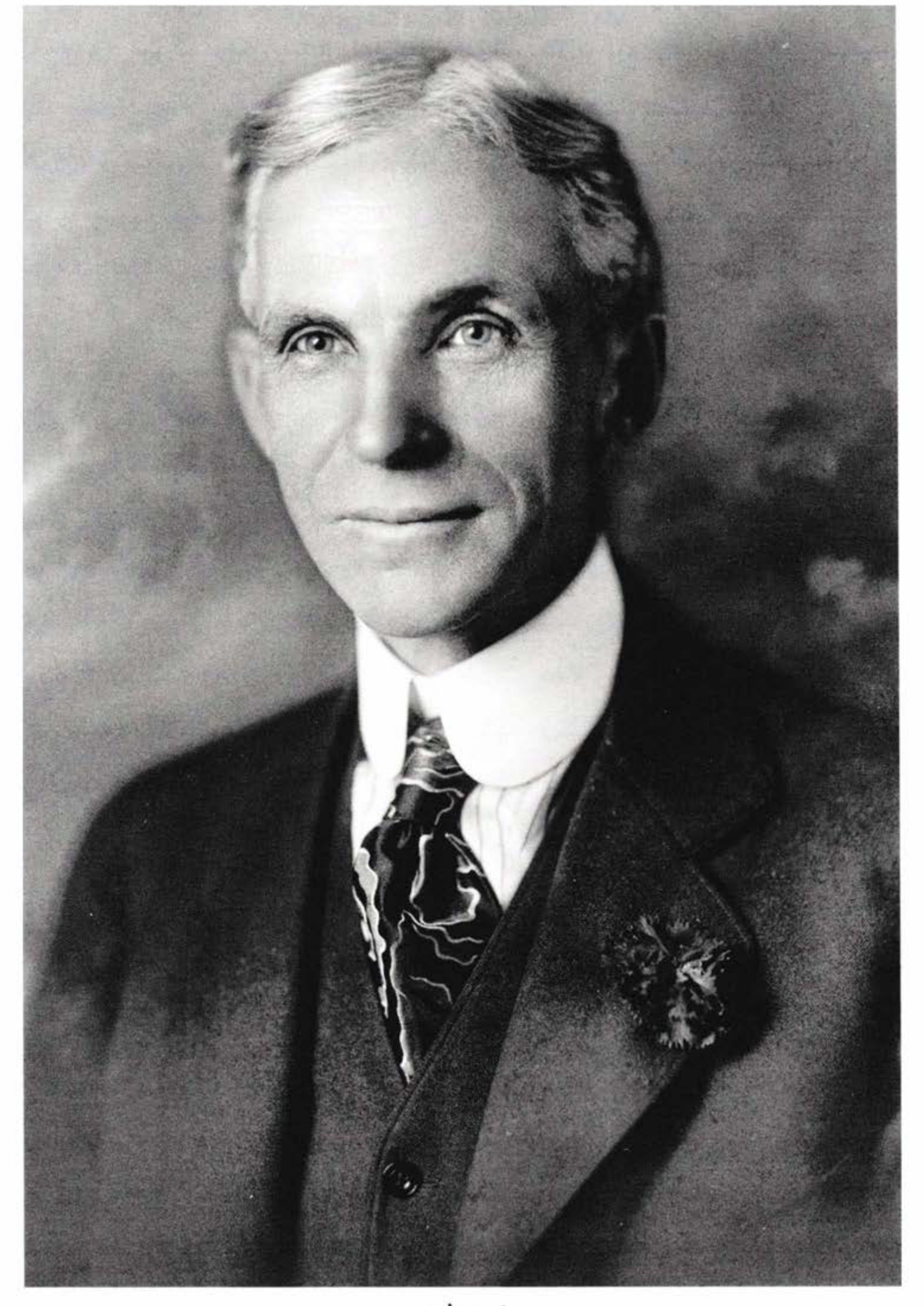
تقاعد مورغان بعد مدة الذعر، لكن المثل الذي خلفه شكل دافعًا لعمل أوسع نطاقًا؛ لقد أدرك السياسيون والمصرفيون على حد سواء أن الحكومة بحاجة إلى أن تؤثر بصورة أقوى في الحفاظ على النظام المالي متماسكًا، وفي ذلك يقول السيناتور نيلسون دبليو. ألدريخ: «يجب أن يفعل شيء، ربما لن يكون في وسعنا على الدوام أن نجد بيربونت مورغان بيننا لمعالجة أزمة مصرفية».

كانت النتيجة أن الكونغرس تبنى قانون ألدريخ- فريلاند للنقد في شهر مايو/أيار عام (1908م)، وكان الإجراء يستهدف التحوط لأي نقص في النقود مستقبلًا، وذلك بتمكين المصارف من إصدار أوراق نقدية مضمونة بسندات غير فيدرالية، وذلك بتوجيه من وزير الخزانة، زد على ذلك أن هذا التشريع أوجد لجنة نقدية وطنية يرأسها ألدريخ، وأوكل إليها مهام تقديم توصيات إلى الكونغرس بشأن السياسة النقدية الفيدرالية، وتوجت هذه العملية في نهاية المطاف بإقرار قانون الاحتياطي الفيدرالي في عام (1913م) الذي أنشأ نظام الاحتياطي الفيدرالي المؤلف من (12) وحدة بقيادة مجلس الاحتياطي الفيدرالي، وعن طريق مراقبة العرض النقدي في البلاد وضمان توافر الأموال للمصارف، فإن الاحتياطي الفيدرالي بات آنذاك يوفر الضمانات التي كان مورغان لوحده يستطيع أن يوفرها عام (1907م).

وبالرغم من أن مديري شركة جيه. بي. مورغان أند كومباني كان لهم تأثير كبير في العملية التشريعية، إلا أن مورغان لم تكتب له الحياة حتى يشهد إقرار قانون الاحتياطي الفيدرالي، لقد مرض مورغان في منتصف عام (1913م) عندما كان في مصر، وسافر إلى روما ونزل في فندق جراند، حيث توفي في (31) مارس/آذار عن عمر ناهز (75) عامًا. وقد ترك مورغان ممتلكات قدرت بمبلغ (68,3) مليون دولار، (44) بالمئة منها كانت تمثل حصته في هاوس أوف مورغان، أما البقية فكانت تتألف من حصص في عدد كبير من مؤسسات الأعمال، بما في ذلك ناشيونال بنك أوف كوميرس وشركات عدة للسكك الحديدية ومؤسسات صناعية كبرى؛ مثل إنترناشيونال مارين كومباني التي صنعت سفينة تايتانيك، وتسلم ولده جون بيربونت

الابن شركة العائلة، وبقي رئيسًا لشركة جيه. بي. مورغان أند كومباني حتى وفاته في عام (1943م)، غير أنه لم يكن يمتلك مقومات القيادة التي كان يمتلكها والده، وكما كتبت صحيفة وول ستريت جورنال في (1) أبريل/نيسان من عام (1913م) تقول: «لن يكون هناك خليفة لمورغان».

forbes



هنري فورد.

هنري فورد والطراز T

في (26) مايو/أيار من عام (1927م)، شاهد هنري فورد سيارته رقم خمسة عشر مليون من طراز تي فورد تنطلق من خط الإنتاج في مصنعه الكائن في هايلاند بارك، ميشيغان، وبما أن (سيارته العالمية) مثلت قصة النجاح الصناعي في عصرها، فإن الاحتفال كان ينبغي أن يكون مناسبة سعيدة، غير أن فورد ربما كان حزينًا في ذلك اليوم أيضًا لأنه كان يعلم أن دورة الإنتاج الطويلة للنموذج تي كانت تقترب من نهايتها، وصعد إلى السيارة، وكانت كوبيه ذات لون أسود لامع، مع ولده إدسيل الذي كان يرأس شركة فورد لإنتاج السيارات، وقادا السيارة إلى المختبر الهندسي في ديربورن الذي يبعد (14) ميلًا، وأوقفا تي إلى جانب عربتين تاريخيتين أيضًا: أول سيارة صنعها هنري فورد في عام (1896م) ونموذج تي الذي تم صنعه في عام (1908م)، وأخذ هنري نفسه كل سيارة في دورة قصيرة: أغنى رجل في البلاد يقود السيارة المتواضعة التي جعلت منه تجسيدًا للحلم الأمريكي.

لم يخترع هنري فورد السيارة ولا خط الإنتاج، ولكنه أعاد صياغة كل منهما لتهيمن على الحقبة الجديدة، من ناحية فعلية لا يوجد فرد آخر في هذا القرن تمكن من إجراء تحول كامل في نمط الحياة كما فعل، وعن طريق تحسين خط الإنتاج بحيث يمكن صنع الطراز T على الدوام بطريقة غير مكلفة، فإن فورد وضع قوة آلة الاحتراق الداخلي في متناول يد المواطن العادي.

بـدا مجـيء الطراز T وكأنه يجدد الشـعور بالاسـتقلال لـدى الأمريكيين الذيـن فقدوا روح الريادة ببدء عصر التصنيع، ومع ذلك فإن الأسـاليب التي ابتكرها هنري فورد لإنتاج سـيارته بهـذه الطريقـة الفاعلـة دفعـت بعمليـة التصنيع قدمًا، وبمثـل ما جاء به مخترعها، فقد جسـد الطراز T القيم المثالية السامية والنواحي العملية الشاقة في آن معًا.

عامل غير حاذق في صناعة ناشئة

مـن ناحيـة منطقية، ربما كان ينبغي أن يكون هنري فـورد مزارعًا؛ لقد ولد عام (1863م) في ديربـورن، ميشـيغان، في مزرعـة كان يديرها والده الـذي كان رجلًا إيرلنديًّـا، ووالدته التي كانـت تنحـدر من أسـرة هولندية، وحتى في طفولته كان لدى هـنري الصغير إمكانية للاختراع وظفها في صنع آلات تخفف من مشقة القيام بالأعمال الزراعية، فعندما كان في الثالثة عشرة من عمره، رأى آلة بخارية تدار بالفحم وهي تسير بتثاقل على طريق زراعي طويل، وهو مشهد جعل الآلات تسـتبد بمخيلته.. وفي السادسـة عشـرة من عمره، ترك المزرعة ضد رغبة أبيه إلى ديترويـت، حيـث وجد عمـلًا بوصفه متدربًـا لأعمال الميكانيك، وفي السـنوات العشـر اللاحقة، تقدم بثبات حتى أصبح رئيس مهندسين في شركة أديسون للإنارة، وكان في الرابعة والعشرين مـن عمـره. تـزوج فورد كلارا بريانـت، وهي صديقة لأختـه؛ حيث أطلق عليها لقـب (المؤمنة)؛ وذلك لأنها شجعت خططه لصنع عربة لا تجرها الخيول منذ الأيام الأولى التي جمعتهما؛ ذلك لأنـه فيما كان هـنري يراقب المحركات البخارية والطوربينات التي كانت تولد الكهرباء لصالح ديـتروت أديسـون، كان مخترعـون في الولايات المتحـدة وأوروبا يقومون بتكييـف تلك المحركات لتلائـم عربات الـركاب الصغـيرة، وفي (29) ينـاير/كانون الثاني من عـام (1886م)، حصل كارل بنز على براءة اختراع لسـيارة تسير بالغاز الخام، عرضها في وقت لاحق من تلك السـنة في شـوارع مانهيلـم، ألمانيـا، وفي عـام (1893م)، صنـع شـارل وفرانك دوريي من سـبرنغفيلد، ميشيغان، أول سيارة تشغل بالغاز في الولايات المتحدة.

وفي التسعينيات من القرن التاسع عشر، كان أي ميكانيكي لديه أدوات وطاولة للعمل وخيال سليم يمثل مشروعًا عملاقًا محتملًا في الصناعات الناشئة. حتى وهو يكمل مسيرته في أديسون، كان فورد يكرس نفسه لصنع سيارة عملية، وفي عام (1891م)، قدم إلى كلارا تصميمًا لمحرك احتراق داخلي، رسمه على خلف قطعة من ورق الموسيقى؛ لقد كان تحويل التصميم إلى حقيقة قضية أخرى، إلا أنه عشية عيد الميلاد عام (1893م) تمكن من القيام بتجربة ناجحة لأحد محركاته في بالوعة المطبخ.

لقد كان المحرك مجرد جوهر الآلة الجديدة التي كان فورد يأمل بصنعها. وكان يمكن العثور على فورد في نهايات الأسابيع ومعظم الليالي في كوخ خلف منزل العائلة وهو يبني ما تبقى من السيارة؛ لقد كان الموضوع يستحوذ عليه لدرجة أن الجيران كانوا يطلقون عليه لقب هنري المجنون، وفي الساعة الثانية من صباح يوم (4) يونيو/حزيران من عام (1896م)، أحدث هنري المجنون ثقبًا واسعًا في جدار كوخه وخرج فوق عجلة سيارة -إنها سيارته. وفي الأسابيع اللاحقة، كان فورد يشاهد وهو يقود السيارة في شوارع ديترويت.

في وقت لاحق من تلك السنة، حضر فورد اجتماعًا وطنيًا لموظفي أديسون، لقد كان توماس ايه. أديسون المثل الأعلى لفورد لسنين خلت، ولكن في أثناء الاجتماع كان أديسون هو الذي طلب الاجتماع مع المخترع الصغير بعد أن انتشر الخبر بأن مهندسًا مغمورًا من ديترويت قد صنع بالفعل سيارة، وقال أديسون مخاطبًا فورد: «أيها الشاب، لديك الفكرة الصحيحة، وما عليك إلا التمسك بها». ومن المفارقات أن أديسون كان أكثر إصرارًا على ألا يهدر فورد وقته بمحاولة صنع سيارة تعمل بالكهرباء بصورة دائمة.

ولما رجع فورد إلى ديترويت، أثبت أن ما قام به ليس مجرد هواية: لقد باع نموذجه مقابل (200) دولار، ولمدة ثلاث سنوات راقب فورد المجال الجديد لصناعة السيارات وهو يتطور، وكان يحرز تقدمًا مواكبًا له، وفي عام (1899م)، أنتج ثلاثون من صانعي السيارات الأمريكيين -ومعظمهم كان يتمركز في نيو إنجلاند- نحو (2,500) سيارة، ومع ذلك فإن معظم الأمريكيين في سوق السيارات اعتادوا على شراء سيارات مستوردة، وفي عام (1898م)

كانت صناعة الدراجات الهوائية تواجه كسادًا غير معهود؛ لذا قرر عدد من صانعي الدراجات التحول إلى صناعة السيارات لإبقاء المصانع تعمل، وعندما عرض على فورد الذي كان له من عمره آنذاك ست وثلاثون عامًا، مركز رئيس وحصة في شركة جديدة، هي شركة ديترويت لصناعة السيارات، قرر التخلي عن العمل في شركة أديسون للإنارة. وفي مكان مقابل من المدينة، تم في الوقت عينه تأسيس الشركة التي غدت لاحقًا أولدز موبيل. لقد أخفقت شركة ديترويت لصناعة السيارات قبل أن تنتج أي سيارة، وجرى طرد فورد من قبل المستثمرين الغاضبين؛ «بقيت الشركة على قيد الحياة، وبرزت إلى الوجود بعد إعادة تنظيمها باسم شركة كاديلاك لصناعة السيارات».

صنع سيارة للجماهير العريضة

استمر فورد بمتابعة أحلامه، وكانت أساليب الترويج الباكرة للسيارات تجري على ساحات السباق، كان صانعو السيارات يرمون إلى إثبات جدارة السيارات على الطرق عن طريق عرض السيارات أمام الناس، والضغط عليها لتصل إلى سرعاتها القصوى، وفي عام (1901م)، صب هنري فورد خبرته في سيارتين كبيرتين للسباق، أدخل إحداهما في سباق عشرة أميال بالتنافس مع سيارة من صنع أليكساندر ونتون، وهو صانع سيارت بارز من أوهايو، وجرى السباق في جروس بوينت، ميشيغان، حيث فازت سيارة فورد، ونظرًا إلى هذا الفوز، قرر تاجر الفحم أليكساندر مالكومسون دعم فورد في مشروع تجاري جديد، وفي عام (1903م)، قاما بإنشاء شركة فورد لصناعة السيارات، وذلك بالاشتراك مع نحو عشرة من المستثمرين الآخرين، وحدد رأس مال الشركة بمبلغ (100,000) دولار، ولكن الشركة بدأت العمل فعليًّا بمبلغ (28,000) دولار، وقدم مسهمون آخرون أنواعًا أخرى من رأس المال؛ على سبيل المثال وافق الأخوان دودج، جون وهوراس، على تقديم المحركات.

وقامت الشركة بشراء معظم المكونات لنماذجها الجديدة، وهي ممارسة عادية لذاك العصر، وقامت مجموعات من الميكانيكيين بصنع السيارات إفراديًّا في محطات للعمل، حيث

كان يجري تجميع الأجزاء بحسب الحاجة حتى يكتمل صنع السيارة. وفي عام (1903م)، صنع (125) عاملًا في فورد (1,700) سيارة بثلاثة نماذج مختلفة، وكانت السيارات ثمينة نسبيًّا، وكانت هوامش ربحها الواسعة سببًا في سعادة المسهمين، وقرر مالكومسون أن ينشئ شركة أخرى لصناعة السيارات، ولكن عندما فشلت، كان مضطرًا لبيع موجوداته الأخرى، بما في ذلك أسهمه في فورد، فاشترى هنري فورد كثيرًا منها ليكون في مركز مالك أغلبية الأسهم في الشركة، وكان جيمز كوزنز؛ كاتب مالكومسون السابق، هو أهم مسهم في الشركة من خارج عائلة فورد؛ وبالنظر إلى أنه كان المدير العام وبعد ذلك نائب الرئيس وأمين الصندوق في شركة فورد لصناعة السيارات، فقد تبوأ من ناحية فعلية مركز الرجل الثاني في الطراز T لسنوات عدة.

لقد كان توجه الشركة نحو إنتاج نماذج غالية الثمن مصدر إزعاج لهنري فورد؛ ولذلك استعمل سلطاته الجديدة لتخفيض الإنتاج، وهي خطوة تزامنت مع الذعر المالي الذي حدث في عام (1907م)، وربما أدى حسن التوقيت العرضي هذا إلى إنقاذ الشركة، وفي معرض إصرار فورد على أن الأسعار المرتفعة ستؤدي في نهاية المطاف إلى تباطؤ في نمو السوق، قرر في عام (1906م) إدخال نموذج جديد بسعر أقل ويحمل هامش ربح منخفض: إنه النموذج (إن). كثير من مؤيديه عارضوا الخطوة؛ كان النموذج سيمثل نجاحًا متواضعًا، إلا أن فورد مضى قدمًا في تصميم السيارة التي كان يريد صنعها في حقيقة الأمر؛ لقد كانت هذه السيارة الطراز T.

أعلن فورد: «سأصنع سيارة للجمهور العريض». لقد كانت الفكرة تمثل خطوة ثورية، حتى ذلك التاريخ، كانت السيارة تمثل رمزًا للمكانة يتجشم مشقة صنعه الحرفيون، لكن فورد كان مبادرًا في تحويل السيارة إلى سلعة، وفي هذا الشأن يقول: «تمامًا كما أن كل دبوس يشبه الدبوس الآخر عندما يأتي من مصنع الدبابيس، أو كما أن عود الثقاب يشبه عود ثقاب آخر عندما يأتي من مصنع الثقاب». لقد كانت هذه أول خطوة من خطوات عديدة مغايرة لتوقعات الفطرة السليمة التي قام بها فورد خلال مسيرته التي لا يمكن التنبؤ بها؛ بالنظر إلى أنه كان مؤذيًا ولامعًا وغريب الأطوار على نحو متعمد، فإنه كان يعتمد على غريزته أكثر مما يعتمد

على الخطط التجارية، وكما وصفه لاحقًا الاقتصادي المرموق جون كينيث جالبريث: «إذا كان هناك شيء مؤكد بشأن من يكون رجل الأعمال، فإنه بالتأكيد يتميز بأشياء ليست موجودة في فورد».

في شتاء عام (1906م)، شكَّل فورد سرًّا غرفة أبعادها (12) و (15) قدمًا في مصنعه الكائن في بيكويت أفنيو في ديترويت، وبالتعاون مع اثنين من زملائه، كرَّس فورد سنتين لتصميم النموذج تي والتخطيط له، وبعد ذلك قاموا بدراسات مستفيضة حول المواد، وكان المتعلق بأفضل نواحيها قد بدأ بطريقة مرتجلة؛ ففي أثناء سباق سيارات في فلوريدا، فحص فورد حطام سيارة فرنسية، ولاحظ أن كثيرًا من أجزائها قد صنع من صلب مواصفاته من دون المواصفات المعتادة، وتأكد الفريق الموجود في بيكويت أفنيو أن الصلب الفرنسي كان من سبائك الفاناديوم، ولكن لا يوجد أحد في أمريكا لديه المعرفة لصنعها، وكانت أنقى سبائك الصلب المستعملة في صناعة السيارات الأمريكية في ذلك الوقت تنطوي على (60,000) باوند من قوة الشد، وقد أدرك فورد أن صلب الفاناديوم الذي كان أخف بكثير ينطوي على قوة شد مقدارها (170,000) باوند، وبوصفه جزءًا من تحضيرات ما قبل الإنتاج، استقدم فورد خبراء في المعادن من الخارج، وموَّل إنشاء مصنع للصلب، ونتيجة لذلك فإن السيارات الوحيدة في العالم التي تستعمل صلب الفاناديوم في السنوات الخمس القادمة ستكون السيارات الفرنسية الفارهة وفورد طراز تي؛ قد تتعطل السيارة طراز تي مرارًا وتكرارًا لكنها لن تتحطم.

إن السيارة التي خرجت من قسم التصميم السري لمصنع فورد في نهاية الأمر غيَّرت وجه أمريكا إلى الأبد؛ مقابل (825) دولارًا كان في وسع الزبون أن يرجع إلى بيته بسيارة النموذج تي التي تمتاز بأنها خفيفة، إذ كان وزنها نحو (1,200) باوند، وقوية نسبيًّا، وذات محرك من أربع أسطوانات وقوة عشرين حصانًا، سهلة القيادة؛ إذ إنها ذات سرعتين وناقل حركة (كوكبي) التروس يجري التحكم فيها عن طريق القدم، ونظرًا إلى أن السيارة الصغيرة تمتاز بالبساطة والقوة وتعدد الاستعمالات، فقد استحوذت على خيال الناس، وهي بالتأكيد حركت حماس مخترعها: عندما أتى هنري فورد بنموذج السيارة هذا من المصنع لتجريب قيادتها لأول مرة، لم يستطع القيادة لفرط حماسه، حيث اضطر أحد مساعديه للإمساك بالعجلة.

وفي معرض إبداء ملاحظاته على الحدث، قال فورد: «حسنًا، أعتقد أننا قد بدأنا المشوار». خرجت السيارة لأول زبائنها في (1) أكتوبر/تشرين الأول من عام (1908م)، وفي سنتها الأولى بيع أكثر من (10,000) سيارة، وهو رقم قياسي لطراز سيارة جديد، وزيدت مبيعات (السيارة الخردة) أو (السيارة القديمة)، وهي الألقاب التي كانت تطلق على نموذج تي، من خلال أنشطة ترويجية كانت تتراوح بين أنشطة رسمية في (عيادة فورد) في نيويورك، حيث كان فريق من الميكانيكيين يعرضون السيارة، إلى مسابقات رعاة البقر التي تجري باستعمال الطراز T في الغرب، حيث يحاول رعاة البقر وهم على متن سيارات فورد خطفَ العجول بالحبال، وفي عام (1909م)، جرى سباق سيارات برعاية قطب صناعة التعدين روبرت جوجينهايم من نيويرك إلى سياتل، حيث كانت السيارتان الوحيدتان اللتان خرجتا سليمتين من السباق من نموذج فورد تي، وعندئذ علق جوجينهايم بالقول: «أعتقد أن السيد فورد لديه حل السيارة الشعبية».

في السنوات الأولى كانت السيارة طراز تي تصنع في بيكويت أفنيو بالطريقة نفسها التي كانت تصنع فيها السيارات الأخرى جميعها، غير أن الطلب المتزايد على سيارة فورد الجديدة تجاوز الأسلوب القديم؛ لقد أدرك فورد أنه ينبغي عليه ليس فقط بناء مصنع جديد، بل تطوير نظام جديد داخل هذا المصنع.

وطيلة زمن عمله رئيسًا للشركة، كان هنري فورد يؤمن بضرورة المحافظة على احتياطيات نقد هائلة، وهي سياسة مكنته من تخطيط إنشاء مؤسسة جديدة لتمويل إنتاج النموذج تي من دون تدخل أو ضغط خارجي، وصمَّم المهندس الصناعي البارز في البلاد ألبرت كاهن المصنعَ الجديد في هايلاند بارك الذي افتتح في عام (1910م)، ولم يكن يوازيه أي مصنع آخر من حيث الحجم، حيث أقيم على ما يزيد على (62) هكتارًا. جون دي. روكفلر الذي كانت مصافي ستاندرد أويل التي يمتلكها تمثل على الدوام حالة التقدم الفني، وصف هايلاند بارك بأنه: «معجزة العصر الصناعية».

وفي سنواته الأولى، كان تنظيم مصنع هايلاند بارك الذي يتكون من أربعة أدوار، من الأعلى إلى الأسفل على النحو الآتي: كان خط التجميع يتحرك إلى أسفل من الدور الرابع،

حيث تُطرق صفائح جسم السيارة، وفي الدور الثالث يضع العمال الإطارات على العجلات، ويدهنون أجسام السيارات، وبعد إتمام عملية التجميع في الدور الثاني، فإن سيارات جديدة كانت تهبط المنحدر النهائي مقابل المكاتب في الدور الأول؛ لقد زاد الإنتاج نحو (100) بالمئة في كل من السنوات الثلاث الأولى، من (19,000) في سنة (1910م)، إلى (34,500) في سنة (1911م)، ثم إلى رقم مذهل هو (78,440) في سنة (1912م).

في سنة (1909م)، قال هنري فورد: « سأجعل صناعة السيارات ديموقراطية». وأضاف: «عندما أحقق هذا الهدف، سيكون باستطاعة كل شخص أن يحصل على سيارة، وأن كل شخص تقريبًا سيمتلك واحدة». والسبيل إلى تحقيق هذا الهدف سيكون انخفاضًا متواصلًا في الأسعار، وعندما كانت سيارة النموذج تي تباع بسعر (575) دولارًا في سنة (1912م)، فإن سعرها كان لأول مرة يقل عن معدل الأجر السنوي السائد في الولايات المتحدة، ومتجاهلًا الحكمة التقليدية، ضحَّى فورد باستمرار بهامش الربح من أجل زيادة المبيعات، وفي حقيقة الأمر كانت أرباح كل سيارة تنخفض مع كل تخفيض للأسعار، فمن (220) دولارًا في عام (1909م) إلى (99) دولارًا عام (1914م)، غير أن المبيعات قفزت إلى (248,000) سيارة في عام (1913م). لقد أظهر فورد أن التخفيض الإستراتيجي والمنظم للأسعار من شأنه زيادة الأرباح؛ حيث ارتفع صافي الدخل من (3) ملايين دولار في عام (1901م) إلى (25) مليون دولار في عام (1914م)، وبازدياد حصة فورد في السوق الأمريكية من حصة نسبتها (9,4) بالمئة في عام (1908م) إلى حصة هائلة نسبتها (48) بالمئة في عام (1914م)، يكون الطراز T قد سيطر على أكبر الأسواق في العالم.

وفي هايلاند بارك، بدأ فورد بتنفيذ أتمتة المصنع في عام (1910م)، ولكن التجارب استمرَّت يوميًّا على مدى السبع عشرة سنة القادمة بموجب الحكمة التي يؤمن بها فورد وهي: «كل شيء يمكن فعله دائمًا بطريقة أفضل من الطريقة التي يجري بها فعله حاليًّا»، وكان فورد وخبراؤه المطورون يفحصون كل ناحية من عملية التجميع، ويجرِّبون أساليب جديدة بهدف زيادة الإنتاجية، وادعى الرئيس نفسه أنه قد تلقى الإلهام لاختراقه الأكبر حتى الآن، خط الإنتاج المتحرك، في أثناء رحلة إلى شيكاغو، وقال فورد عن ذلك: «لقد جاءت الفكرة في سياق عام من العربة العلوية التي كان عمال التحزيم في شيكاغو يستعملونها لإضافة التوابل إلى لحم

البقـر». كان القصابـون في سـاحات الحيوانـات يزيلـون القطوع من الحيوانـات كلما مرت بهم حتـى لا يبقـى أي شـيء منها، وقام فورد بعكـس العملية؛ كان اسـتعماله لخـط الإنتاج المتحرك ينطوي على تعقيد؛ لأن قطع السيارات التي كانت غالبًا ما تُصنع في خطوط إنتاج فرعية، يجب أن تلتئم بيسر مع العملية، وكان عامل الوقت حاسمًا؛ أي انسداد في الخط الأصفر سيؤدي إلى تأخير العمـل في المراحل اللاحقة، وجُرِّب أول خط متحرك بتجميع مغناطيـس دولاب الموازنة، الأمر الذي أظهر توفيرًا في الوقت مقداره ست دقائق وخمسون ثانية مقارنة بالأسلوب القديم، وفيمـا تمـت تجربـة خطوط مشـابهة في عمـوم هـايلاند بـارك، انخفض الوقت الـلازم لتجميع هيكل سيارة النموذج تي من (12) ساعة و (30) دقيقة إلى (5) ساعات و (50) دقيقة.

تسـارعت عملية الإنتاج، فيما عكف مهندسـو فورد على تجربة الزلاقات ووسـائد التشـغيل وسـيور النـاقـلات ومئـات من الأفكار الأخـرى، وكان أول خط تجميع والأكـثر فاعلية في صنـاعة السيارات يُطوَّر باستمرار، وكان العمال هم الأكثر تأثرًا بطبيعة الحال، وفي وقت باكر يرجع إلى ينـاير/كانـون الثـاني من عـام (1914م)، طوَّر فورد ناقلات (مدفوعة بسلاسـل لا نهاية لها)؛ وذلـك لتحريـك هيـاكل السـيارات من محطة عمل إلى أخـرى؛ فيما العمال ثابتـون، وبعد ذلك بثلاثـة أشـهر، طورت الشـركة خـط (وضعية الرجل العـالي) القطع والأقشـطة كاملة موجودة علـى مسـتوى خاصرة الشـخص، بحيث يتمكـن العمال من تكـرار العمل المـوكل إليهم من دون الاضطرار لتحريك أقدامهم.

وفي عـام (1914م)، تمكـن (13,000) عامـل في فـورد مـن صنـع (260,720) سـيارة، ومقارنة بمصانع السـيارات الأخرى، كان يلزم (66,350) عاملًا لصنع (286,770) سـيارة، وكانت هناك اتهامات من قبل المنتقدين بأن تقسيم عملية التجميع إلى مهام تكرارية لا تحتاج إلـى التفكير حولـت معظم موظفي فورد إلى أشـخاص آليـين لا يفكرون، وإلى أناس يتلاعبون بسـرعة الإنتاج هو بمثابة التحكم في العبيد عن بعد، ولم يعد أمرًا ضروريًّا أن يكون الأشـخاص الذيـن يصنعـون السـيارات لهم ميول ميكانيكية، كمـا كان الأمر في الأيـام الأولى؛ إنهم مجرد عمال مياومة. اختار فورد أن يرى صورة للتشغيل الذي ينخرط فيه أكثر من ذلك، بقوله: «لقد سمعت أن مثل ذلك يقال في الحقيقة، وأنا أعتقد أن الفكر السائد الآن هو أننا جردنا العمل من

مهاراته». ويضيف: «لم نفعل ذلك، ولكننا أضفنا مهارات أعلى إلى التخطيط والإدارة وصناعة الأدوات، ونتائج هذه المهارات يجري التمتع بها من قبل الإنسان الذي ليس لديه مهارات».

غير أن العمال غير المهرة، وكثير منهم ولدوا خارج البلاد، لم يتمتعوا بعملهم، حيث كانوا يتقاضون أجرًا مقداره (2,38) دولار لكل يوم يعملون فيه تسع ساعات، وبالفعل فإن تبسيط مهام العمل خلق ردة فعل مضللة: ارتفاع نسبة تغير العمالة، وفي سياق عام (1913م) اضطرت الشركة لتشغيل (963) عاملًا لكل (100) كانت تحتاجهم للبقاء في جدول الرواتب، ولكي يحتفظ فورد بعمالة في المصنع عددها (13,600)، كان عليه أن ينفق نقودًا باستمرار على التدريب القصير الأجل، وبالرغم من أن الشركة أدخلت برنامجًا للحوافز والمنافع السخية، بما في ذلك العيادة الطبية والميادين الرياضية والملاعب لعائلات العمال، إلا أن المشكلة بقيت؛ لقد اضطرت مصانع السيارات الأخرى مكرهة لقبول ارتفاع نسبة تغيير العمالة بوصف ذلك جزءًا من نظام خط التجميع، ولكنها مررت الارتفاع في تكاليف العمالة إلى أسعار السيارات التي تنتجها، غير أن هنري فورد لم يكن ليطلب أي شيء بالنسبة إلى سعر النموذج تي إلا القيمة الجيدة؛ لقد كان حله ينطوي على موقف جريء تردد صداه في أنحاء البلاد كلها.

في (5) يناير/ كانون الثاني من عام (1914م)، أعلن هنري فورد حدًّا أدنى للأجور مقداره خمسة دولارات لثماني ساعات في اليوم، بالإضافة إلى خطة للمشاركة في الأرباح؛ لقد كان ذلك محور حديث المدن في أنحاء البلاد قاطبةً؛ حيث جرت الإشادة بفورد بوصفه صديقًا للعمال واشتراكيًّا صريحًا، أو أنه رجل مجنون عازم على دفع شركته نحو الإفلاس، وكثير من رجال الأعمال -بمن فيهم معظم المسهمين الباقين في شركة فورد لصناعة السيارات- عدوا حله عملًا متهورًا، غير أنه تجاهل الانتقادات جميعها قائلا: «إنكم تعلمون أنه عندما تدفعون أجورًا جيدة لرجالكم تستطيعون التحدث إليهم». وفي معرض اعترافه بالعنصر الإنساني في الإنتاج الضخم، كان فورد يدرك أن تشغيل أعداد أكبر من الموظفين سيؤدي إلى تخفيض التكاليف، وأن وجود عمالة أكثر سعادة سيفضي قطعًا إلى إنتاجية أكبر، وكانت الأرقام تستبد به؛ فبين عامي (1914م و1916م)، تضاعفت أرباح الشركة من (30) مليون إلى (60) مليون دولار، فقال فورد في وقت لاحق: «إن دفع خمسة دولارات لثماني ساعات عمل في اليوم كان من أفضل الخطوات التي اتخذت حتى الآن لتخفيض التكاليف». وكانت هناك أيضًا تداعيات

أخرى؛ لقد انهار جهد أولي يهدف إلى ضم عمال فورد إلى تنظيم نقابي في مواجهة أجرة الخمسة دولارات في اليوم، والأكثر براعة من ذلك أن نظام الأجور الذي تبناه فورد حول عمال صناعة السيارات في الشركة إلى زبائن للسيارات؛ لقد أعادت مشتريات السيارات التي قاموا بها جزءًا على الأقل من الخمسة دولارات إلى هنري فورد، ما ساعد على زيادة الإنتاج الذي بدوره أدى إلى تخفيض تكلفة السيارة الواحدة.

ورفع الدور المركزي الذي أخذ يلعبه الطراز T في الحياة الثقافية والاجتماعية والاقتصادية الأمريكية هنري فورد إلى مرتبة البطل الشعبي بكل معنى الكلمة، غير أن فورد لم يكن راضيًا؛ كان يرسم نفسه في مخيلته بوصفه مناضلًا سياسيًا وحكيمًا في الميادين كلها؛ ولذلك فقد سمح لنفسه بأن ينجرَّ إلى الشؤون الوطنية وحتى العالمية، وقبل أن تدخل الولايات المتحدة الحرب العالمية الأولى، أعرب فورد وآخرون عن جزعهم بشأن الرعب الذي ينطوي عليه القتال؛ وفي نهاية عام (1915م)، استأجر (سفينة سلام)، وأبحر بها مع وفد خاص من المتطرفين إلى فرنسا في محاولة ساذجة لإنهاء الحرب، وفي عام (1918م)، خسر فورد حملته للفوز بمقعد في مجلس الشيوخ الأمريكي، وفي العام اللاحق اشترى صحيفة ديربورن إندبندنت التي ستصبح لاحقًا عربته في مناهضته سيئة السمعة للسامية، وقد شنت الصحيفة حملة ضد اليهود تحت عنوان (اليهودي الدولي)، وسردت نظريات لمؤامرات بذيئة قام بها اليهود؛ مثل (بروتوكولات حكماء صهيون).

في عام (1915م)، استقال جيمز كوزنز من شركة فورد للسيارات، معترفًا بأنها شركة هنري، وأنه لا أهمية لرأي أحد غيره فيها، وفي سنة (1916م)، استعدى فورد المسهمين الآخرين بإعلانه عن توزيعات أرباح زهيدة للأسهم، حتى مع وجود أرباح قياسية، ومن قبيل رد الفعل على ذلك، اشتكى المسهمون للقضاء، وفي سنة (1919م) أيدت المحكمة العليا في ميشيغان حكمًا أصدرته محكمة أقل منها درجة قالت فيه إنه لم يكن من المنطقي الامتناع عن دفع أرباح عادلة في ظل هذه الظروف، وقد اضطرت شركة فورد لتوزيع (19) مليون دولار أرباحًا للأسهم، وردًّا على تصاعد الخلافات، هدد هنري علنًا بالتخلي عن الشركة وإنشاء شركة جديدة، حتى إنه أعد الخطط، وبحث في ماهية السيارة الجديدة التي سينتجها.

ولما استبد الخوف بأقلية من المسهمين حيال احتمال هبوط قيمة سهم شركة فورد كثيرًا، فقد أبدوا رغبة فجائية في البيع؛ وقام وكلاء يعملون خلسة لصالح هنري فورد وبهدوء بشراء كميات تلو كميات من الأسهم، ولم يستلم البائعون القيمة كلها التي كانت تساويها الأسهم؛ بسبب الإشاعات، لكن كل واحد منهم خرج بثروة، أما جيمز كوزنز؛ أكبر المراوغين، فقد حصل على أعلى سعر لأسهمه، ونقل مجال عمله إلى مجلس الشيوخ (حيث فاز في السباق، خلافًا لما حصل لسيده)، وكان يمتلك (30) مليون دولار في المصرف، وأصبح لفورد السيطرة الكاملة على الشركة بتكلفة (125) مليون دولار- (106) مليون دولار هي ثمن الأسهم، يضاف إليها (19) مليون دولار هي توزيعات أرباح الأسهم التي أمرت بها المحكمة، وهي مصاريف باهظة اضطر لتمويلها من خلال قرض قيمته (75) مليون دولار من مصرفين شرقيين، وفي (11) يوليو/تموز من عام (1919م)، عندما وقع آخر اتفاقية لتحويل الأسهم، كان الصناعي العملاق متحمسًا كثيرًا إلى درجة أنه رقص الجيغ، وقد قُسِّمت الأسهم حيث سجلت بأسماء هنري وكلارا وإيدسيل فورد.

في عام (1921م)، كان طراز فورد تي يستحوذ على (60) بالمئة من سوق السيارات الجديدة، وكانت المصانع في أنحاء العالم تنتج من سيارات فورد طراز تي وإن كانت تعدها رموزًا في أنفاق المترو، وكانت مشكلة هنري فورد الوحيدة، كما كان يعرضها في معظم الأحيان، تتمثل في معرفة الكيفية التي يمكن إنتاج ما يكفي منها، وبوصف فعله ضربًا من التنازل من أجل التنويع، اشترى فورد شركة صناعة سيارات لنكولن في عام (1921م)، وكانت خطط الشركة تبدو في مكانها لوقت طويل في مستقبل قابل للتنبؤ، وكان لدى فورد الحرية في مباشرة مشروع ضخم جديد؛ تصميم أكبر مصنع لصناعة السيارات والاكثر كفاءة في العالم وبناؤه على نهر روج، قرب ديترويت. شيد المصنع على مساحة (2,000) هكتار، واحتوى على خط سكة حديد طوله (90) ميل، ومساحته قادرة على استيعاب (75,000) موظف يعملون على إنتاج سيارات جاهزة من مواد خام في غضون (41) ساعة فقط، ويوجد على نهر روج مصنع لتوليد الطاقة ومعامل لطرق الحديد وتسهيلات صناعية، ولم يكن هناك إغفال لأي تفاصيل؛ الورق المهمل يعاد تدويره لتصنع منه تابلوهات السيارات في معمل الورق التابع للمصنع؛ لقد

أقيم مصنع نهر روج لإنتاج سيارات فورد الطراز T لعقود قادمة، ولكن في الوقت الذي كان فيه قادرًا على العمل بأقصى الطاقة الإنتاجية في وقت لاحق من العقد نفسه، فإن مصنعًا بعشر قدرته الإنتاجية كان كافيًا لتلبية الطلب على سيارات فورد طراز تي.

معركة قانونية ملحمية

في عام (1879م)، تقدم محام من روشستر يدعى جورج سيلدين بطلب براءة اختراع لعربة تعمل بمحرك يعمل على البنزين، ولكن نظرًا إلى وجود سلسلة من التأخيرات تسبب بها هو والحكومة، فقد حدث شيء مضحك؛ لقد تسلم سيلدين الذي لم يصنع في حياته أي سيارة حقيقية براءة الاختراع في عام (1895م)، بعد مدة طويلة من قيام أشخاص آخرين بممارسة صناعة السيارات، وفي مقابل نسبة من الأرباح المستقبلية، تخلى سيلدين عن براءة الاختراع القيمة إلى مجموعة من الممولين في نيويورك في عام (1897م)، حيث دافعوا عنها بقوة، وفي السنوات الأولى من القرن تبنى الممولون هؤلاء عملية ينضم صانعو السيارات من خلالها إلى رابطة صانعي السيارات الحاصلين على رخص، التي كانت تعمل بوصفها قناة مقابل رسوم ترخيص مقدارها 1,25 بالمئة من المبيعات السنوية، وبدا معظم صانعي السيارات في البلاد ميالين للانضمام إلى رابطة صانعي السيارات الحاصلين على رخص.

وحتى هنري فورد حاول الانضمام إليها في عام (1903م)، لكن الرابطة تخطت حدودها عندما حاولت فرض إملاءات عليه بشأن الأسعار التي باستطاعته أن يبيع سياراته بها، فرفض فورد الانصياع ورفض الانضمام إلى النادي، وقطعًا رفض دفع الأتاوة، فرفعت الرابطة القضية إلى المحكمة، وحتى قبل أن تنظر المحكمة في الأمر، دخل الطرفان في عراك من خلال نشر إعلانات قوامها صفحات كاملة في الصحف، وفي خطوة

غير عادية عرض فورد في إعلاناته تعويض مشـتري وبائعي سـياراته عن أي أضرار تلحـق بهم من جراء الدعوى القضائيـة، متهمًا الطرف الآخر بإساءة اسـتعمال براءة اختراع سيلدين. (خمسون من الزبائن كان يساورهم قلق كبير فقبلوا العرض).

في عام (1909م)، أي بعد سـت سـنوات من بدء القضية، نظر فيها في نهاية الأمر قاضٍ فيدرالي، حيث حكم بأن براءة الاختراع لا تزال سارية المفعول، وبدا مـشروع فورد جميعه في خطر، لكنه مع ذلك اسـتمر في تحدي خصومه، وفي عام (1911م)، نقضت محكمة الاسـتئناف الحكم قائلة إن براءة اختراع سيلدين كانت سارية المفعول، لكنها لا تنطبق إلا على السيارات المنسوخة أساسًـا من التصميمات المتهالكة التي رسمها في عـام (1879م)، وكان من شـأن الحكم ليس فقـط تحرير فورد من براءة سـيلدين، بل أيضًا تحرير صانعي السـيارات جميعهم في أمريكا؛ لقد صرف هنري فورد مبالغ كبيرة من النقود لقاء رسـوم قانونية، لكنه حصل على ما يسـاوي نقوده، وكما قال: «ربما لم يكن هناك شيء ليشهر سيارة فورد وشركة فورد لصناعة السيارات كما فعلت هذه القضية».

انتهاء رحلة السيارة من طراز T

في (4) يونيو/حزيران من عام (1924م)، غادرت السـيارة رقم عشـرة ملايين من طراز فـورد تـي مصنع هايلاند بارك، الذي ظل المنشـأة الرئيسـة لإنتاج الطـراز T، وفي الوقت الذي كانت مبيعات سـيارة الطراز T تفوق مبيعات منافسـتها الأقرب بسـتة أضعاف في تلك السـنة، إلا أن انطلاقتها الجامحة كانت تقترب من نهاية غير متوقعة، فبعد سـنوات من سـيطرة فورد على السـوق بسـبب حفاظها على أسـعار منخفضة لسـياراتها، كان هناك صانع آخر للسيارات بدأ يضع هذا القطاع نصب عينيه.

وفي بداية العقد، كانت جنرال موتورز تشكل تكتلًا خطرًا لشركات سيارات ومزودي القطع، وذلك يعزى إلى أسعار أسهمها المنخفضة جدًّا أكثر منه إلى الكفاءة في صناعة السيارات، إلا أنه في منتصف العقد، فإن جنرال موتورز ونتيجة لتنشيطها في ظل الإدارة الفذة بقيادة ألفريد بي. سلون الابن، بدأت بتوفير سيارات رخيصة من طراز شفروليه مع ميزات كانت تفتقر إليها فورد تي، وبدلًا من استعمال عمود الكرنك الذي يتحرك بصورة متقطعة لتشغيل السيارة، كانت سيارة الشفروليه مزوَّدة بمشغل كهربائي، وبدلًا من نظام تغيير السرعة الكوكبي الذي تجاوزه الزمن، سيارة الشفروليه تتميز بصندوق لتغيير السرعة ذي الثلاث سرعات ويعمل بسلاسة، وبدأ السوق في التحول؛ ولم يعد السعر ولا القيمة العاملين الأساسيين، وعلى نحو مفاجئ، برز التصميم والإثارة بوصفهما عاملين يجذبان اهتمام العملاء، وبالرغم من أن الطراز T كان يباع بنحو 250 دولارًا في منتصف العشرينيات، إلا أن الوسطاء كانوا يطالبون بسيارة من فورد تستجيب لأذواق الزبائن ذوي الثقافة الرفيعة.

ولكن هنري فورد رفض حتى مجرد البحث في استبدال الطراز T الذي كان قريبًا إلى قلبه، وذات مرة عندما كان مسافرًا في إجازة، قام الموظفون بصناعة طراز تي متطور فتفاجأ به لدى عودته، وكانت ردة فعل فورد أن ركل الزجاج الأمامي بقدمه وداس على السقف، وقال أحد الموظفين لاحقًا: «لقد وصلتنا الرسالة». وأضاف: «بقدر ما كان الأمر يعنيه، فإن الطراز T كان قمةً، وعلينا أن نضع جانبًا الصور الزائفة». كان هناك شخص وحيد استمر ينذر من الكارثة الوشيكة: إنه ابنه إدسيل الذي كان قد عُيِّن رئيسًا لشركة فورد لصناعة السيارات في أثناء المحاكمة الخاصة بأرباح الأسهم وما تبعها في عام (1919م)، وكانت أول الخصومات العديدة التي خسرها إدسيل؛ إذ إن العلاقة الحميمة التي كانت تربطهما ذات يوم انحدرت إلى علاقة من عدم الثقة وعدم الاحترام من جانب هنري، وإلى خيبة أمل محزنة من ناحية إدسيل.

استمرت سيارة الشفروليه في اختطاف المبيعات من طراز تي العنيد، وبحلول عام (1926م)، تهاوت مبيعات تي، وفي نهاية المطاف أقنعت حقائق السوق هنري فورد بأن النهاية على الأبواب. وفي 25 مايو/أيار عام (1927م)، أعلن فورد بصورة مفاجئة عن توقف إنتاج الطراز T، وبعد ذلك بقليل أغلق مصنع هايلاند بارك لمدة ستة شهور، ولم يكن الإغلاق بهدف

إعادة التجهيز؛ إذ لم يكن هناك أي طراز يجري تطويره، وفي أسوأ حالات تخطيط الإنتاج في التاريخ، صرف هنري العمال إلى بيوتهم حتى يستطيع البدء في تصميم طرازه اللاحق، ومن حسن الطالع أن إدسيل كان قد أعد بهدوء مخططات بمساعدة مصممي الشركة، وكان جاهزًا وقادرًا على العمل مع والده على نحو وثيق لإعداد خطط للسيارة الجديدة التي أسموها الطراز إيه، لقد مثلت نجاحًا منذ إطلاقها في ديسمبر/ كانون الأول عام (1927م)، الأمر الذي وضع أقدام الشركة على الطريق الصحيح مرة أخرى، وبحلول الوقت الذي بدأ فيه إنتاجها، أصبح مصنع نهر روج المنشأة الرئيسة لإنتاج سيارات فورد.

وعندما بدأت آخر سيارة من الطراز T بالتحرك خارج خط التجميع، لم يكن ذلك ليمثل نهاية حقبة، لكنه ما زال يمثل فجر الحقبة نفسها التي دشنتها السيارة الصغيرة؛ لقد غزت السيارات -أكثر من نصفها من الطراز T- الثقافة الأمريكية، وكانت تزدحم بها شوارع المدن الكبرى، وتجوب الطرق المنشأة حديثًا في كاليفورنيا، وحيث إنه جرى تكييف السيارات لتحمل كل شيء من البريد إلى البنادق الأوتوماتيكية إلى النعوش وإلى أطفال المدارس، فإنها كانت تمثل عمليًا فرصًا للتغيير في كل شيء، علاوة على أنها أصبحت عاملًا حاسمًا في إعادة صياغة الاقتصاد النامي؛ لقد صنع هنري فورد سيارة للجماهير، وشكلت هذه السيارة بدورها أساسًا لثقافة استعمال السيارات وهي ثقافة تبنتها الأجيال اللاحقة بأسرها.

لقد كانت شركة فورد لصناعة السيارات -التي تمكنت من اجتياز أزمتها في العشرينيات- واحدة من (44) شركة فقط صانعة للسيارات استطاعت الاستمرار في عام (1929م)، وذلك من بين المئات التي دخلت هذا المعترك منذ بداية القرن، وفي تلك السنة كانت فورد وجنرال موتورز ومؤسسة كرايزلر-المعروفة عندئذٍ بالثلاث الكبرى- تسيطر على (80) بالمئة من السوق.

توفي هنري فورد في (7) أبريل/نيسان من عام (1947م)، عن عمر ناهز (83) عامًا؛ أي بعد انتهاء حقبة طراز تي بعشرين سنة تقريبًا؛ لقد مر قرن منذ أن أخذ السيارة الأولى التي صنعها لتجربتها، ولا يزال العالم جوهريًا العالم نفسه الذي أطلقه هنري فورد: عالم السيارات

فيه الناس جميعًا، وكما قال ويل روجرز بهذا الشأن: «يلزمنا مئة سنة لنحكم إذا ما كان قد ساعدنا أو أضرَّ بنا، ولكنه بالتأكيد لم يتركنا حيث وجدنا».

forbes



شارل ميريل، المؤسس المشارك لشركة ميريل لينش.

شارل ميريل وجعل ملكية الأوراق المالية ديموقراطية

في عام (1947م)، عندما قامت مجلة فوربس بتسمية خمسين من قادة قطاع الأعمال في البلاد، كان معظمهم يدير مؤسسات صناعية كبرى مثل جنرال موتورز وشركة الصلب الأمريكية، وكان شارل إي. ميريل البالغ من العمر آنذاك اثنتين وستين سنة والذي لم يكمل دراسته الجامعية، الشخص الوحيد الذي كان يكسب رزقه من العمل في وول ستريت، وفي بدايات القرن العشرين، شغل ميريل عالم الاستثمار بفكرة بيع الأسهم والسندات إلى عملاء التجزئة من الطبقة المتوسطة؛ لقد برز ميريل بوصفه رائدًا في مجال تحويل الأوراق المالية إلى منتج استهلاكي يتبوأ مركزًا مهمًّا في الثقافة التجارية الأمريكية كما هي الحال بالنسبة إلى السيارات وبوليصات التأمين على الحياة.

بعد أن عمل في وول ستريت لسنوات عدة، أسس ميريل شركته الخاصة في يناير/كانون الثاني من عام (1914م)، وبعد بضعة أشهر انضم إليه صديقه إدموند لينش، وحيث إنه أصبح متخصِّصًا في تنظيم طرح الاكتتابات العامة في سلاسل الأسواق التجارية والمتاجر الشاملة، أخذ ميريل يبحث في تطبيق هذه الأساليب التجارية على المنتجات المالية، ولما وجد فرصة سانحة في أواخر الثلاثينيات من القرن العشرين، انضم إلى شركة وساطة كبرى، إي.إيه. بيرس أند كومباني، حيث أصبح مدافعًا متحمسًا عن مفهوم تجارة تجزئة الأسهم، لقد عمل بجد لاستعادة الثقة الشعبية المحطمة في أسواق رأس المال إبان حقبة الكساد، حيث طوَّر الجيش الكبير في شركته من مديري الحسابات صورة شعبية، حصلوا من خلالها على لقبي (نحن الشعب) و (القطيع الهادر)، ومن خلال حملة مستمرة من التعليم والإعلان،

ناضلت ميريل لينش لتحقيق الهدف القديم لقائدها في تعريف الناس بوول ستريت: «إحضار وول ستريت إلى الشارع الرئيس».

بدأت حملة شارل ميريل تؤتي أكلها في الخمسينيات فقط، عندما تلقى دعمًا لجهوده من بورصة نيويورك، بخاصة فيما يتعلق بالسماح للمستثمرين بشراء الأسهم بالتقسيط، ولم يكن عالم الاستثمار قد تمتع بالديموقراطية حقيقة حتى بعد وفاة شارل ميريل في عام (1956م)، إلا أنه لا ينكر أحد أنه بدأ العملية برمتها، أما نجاحه فيمكن قياسه الآن بما يمتلكه ما يزيد على (30) مليون من الأمريكيين من أسهم من خلال صناديق الاستثمار المشترك وحسابات التقاعد وخطط المعاشات التقاعدية.

شاب من فلوريدا يحظى بموطئ قدم في وول ستريت

ولد شارل إي. ميريئل عام (1885م) في قرية جرين كوف سبرينغس، جاكسونفيل، فلوريدا. وكان والده، شارل مورتون ميريل، يعمل طبيبًا في القرية ويدير أيضًا صيدلية فيها، وفي هذه الأثناء، أظهر شارل الصغير براعة باكرة في التسويق؛ إذ تمكن من زيادة مبيعات اللبن المخفوق عن طريق إضافة كحول الحبوب إليه ورفع السعر، وبعد تخرجه في المدرسة الثانوية، توجه ميريل شمالًا لتلقي التعليم العالي، ولكنه اضطر لأن يترك مقاعد الدراسة قبل الحصول على الدرجة الجامعية من كلية أمهيرست بسبب مشكلات مالية عائلية مؤقتة، وجرب أيضًا الالتحاق بكلية الحقوق لكنه ترك الدراسة، وإلى ذلك، لعب موسمًا شبه محترف في البيسبول في الميسيسيبي.

كما عمل محررًا في صحيفة تروبيكال صن التي كانت تصدر في ويست بالم بيتش، وهو العمل الذي قال عنه لاحقًا إنه: «أفضل تدريب تلقيته حتى الآن... حيث تمكنت من معرفة الطبيعة الإنسانية».

وبالرغـم مـن أوقـات التيه التـي مر بها، خطب ميريل امـرأة قابلها في أمهيرسـت، وعندما عرض عليـه والدها عملًا بوصفه صبي مكتب بأجرة 15 دولارًا في الأسبوع في شركة النسيج التـي يملكهـا في باتشـوغ- بلايموث ميلز، انتقل إلـى نيويورك، وتزامن وصولـه إلى مانهاتن مع الذعـر الـذي هز عالم المـال في عام (1907م)، غـير أن الأزمة تحولت إلى فرصـة، ونظرًا إلى القصور في الائتمان الذي تلا الأزمة، اضطر أصحاب الشـركة للجوء إلى إجراءات اسـتثنائية لتجـاوز هـذه المحنـة، وفي محاولة يائسـة بعث رئيـس ميريـل مسـاعده البالغ من العمـر اثنتين وعشـرين سـنة لمحاولة الحصول على قرض من مصـرف ناشيونال كوبر بنك، واستعمل ميريل قوة شـخصيته وبراعته في فنون البيع التي طبعت في وقت لاحق مجال عمله، وتمكن من خلال أسـلوبه المخـادع مـن الوصول إلى رئيـس المصـرف حيث انتزع منـه -موظفًا التملـق والإقنـاع- قرضًا قيمته (300,000) دولار. مكتبة الرمحي أحمد

ويقول ميريل عن هذه التجربة: «لقد أثبتت السـنتان اللتان قضيتهما في باتشـوغ -بلايموث أنهما تسـاويان مسـارًا في الجامعة على وجه العموم، ومسـارات في الائتمان والتمويل وحسابات التكاليـف والإدارة علـى وجـه الخصوص». لكـن هذا العمـل كان مؤقتًـا؛ إذ إن العازب الشـاب اكتشـف أنه ليس مسـتعدًّا للـزواج بعد؛ لقد فضَّـل ارتياد النوادي والتسـكع حول مقـر الرابطة المسيحية للرجال الشـباب في الشارع (23)، حيث التقى مع إدموند لينش، وهو أحد الخريجين في جامعـة جونـز هوبكنـز، والـذي كان يكسـب رزقه بوصفـه بائعًا متجـولًا يبيع معـدات نافورة الصـودا، وبعـد أن فسـخ ميريل خطوبتـه، وجد أنه من غير الملائم أن يسـتمر في العمل مع والد خطيبته السـابقة؛ ولذلك وجد عملًا جديدًا؛ إذ كان الموظف الوحيد في شـركة جورج إتش. بر أند كومباني في وول ستريت، ولم يكن قد مضى وقت طويل حين وظف صديقه لينش معه.

مـن خـلال عمله في شـركة بر أنـد كومباني، روَّج ميريـل لنظريته المبدعة الخاصة بتسـويق الأوراق الماليـة، ولمـا لم يكـن في وسـع سمسـار يفتقـر إلـى الخـبرة عـادة الوصول إلـى الزبائن الموسرين في وول ستريت من دون صلات اجتماعية، فقد قرر ميريل أن يلجأ إلى قاعدة عملاء مختلفة، عندما كان هنري فورد في خضم تحويل الطراز T إلى السـيارة الديموقراطية الأولى، أعرب ميريل عن اعتقاده بأنه يمكن تسويق السندات والأسهم بالطريقة نفسها التي تسوق بها المنتجات الاستهلاكية، وفي محاولة للانخراط في توقعات جديدة، كتب مقالة بعنوان المسـتثمر

العادي في عدد نوفمبر/تشرين الثاني من عام (1911م) من صحيفة ليسلي الأسبوعية، قال فيه: «إن وجود الآلاف من المستثمرين المبعثرين في أنحاء الولايات المتحدة كلها هو بالتأكيد أفضل من الاعتماد على المقدرة الشرائية المتذبذبة لمجموعة أصغر وأكثر غنى، أو ربما المجموعة كلها الأكثر غنى، من المستثمرين في أي من القطاعات».

وفي عام (1912م)، انخرط سمسار الأوراق المالية في مجال آخر من الأعمال في وول ستريت كان هو ما أملى عليه إستراتيجيته المستقبلية؛ أراد جورج بر أن يدير اكتتاب سلسلة من المخازن التي يديرها سيباستيان كريسج، وأوكل مهمة الحصول على الزبائن إلى مديره الشاب، لم يقم ميريل فقط بالمهمة حيث ساعد كريسج على بيع ما قيمته مليوني دولار من الأسهم الممتازة، لكنه أيضًا اكتشف ظاهرة جديدة لتجارة التجزئة في هذه العملية؛ لقد كانت سلاسل المتاجر ومجموعات الأسواق التي يملكها مُشغِّلٌ واحد تتكاثر، وعن طريق توفير خيارات واسعة من السلع، كانت المتاجر تقدم وسائل الراحة والاختيار والقيمة، وفي غضون عقود غير ذلك الطريقة التي كان الأمريكيون يتسوقون بها.

ميريل يصبح خبيرًا في تمويل سلاسل المتاجر

مدعومًا بحوافز قوية ليصبح رئيس نفسه، فتح ميريل مكتبًا في (7) وول ستريت في يناير/كانون الثاني من عام (1914م). انضم إدموند لينش إلى ميريل في شهر يوليو/تموز، حيث وقعا اتفاقية شراكة وأصبح اسم الشركة ميريل، لينش أند كومباني، فانخرط الثنائي (حيث كانا يملكان قليلًا من رأس المال والخبرة لكن لديهما كثير من البراعة) في قطاع الخدمات المالية، وبعد نجاح ميريل في المهمة التي أوكلها إليه كريسج، فاز بعقد لإدارة اكتتاب في أسهم بقيمة (6) ملايين دولار لصالح سلسلة مخازن تدعى جيه. جي. ماكروري كومباني. ولسوء الطالع، اضطرا لتأجيل الإصدار عندما أغلقت البورصة أبوابها مؤقتًا بسبب نشوب الحرب العالمية الأولى، وفي نهاية المطاف عرض الشركاء الإصدار الذي تجاوز فيه الطلب الكمية المعروضة من الأسهم للاكتتاب العام في مايو/أيار من عام (1915م)، وحصل ميريل لينش على مبلغ (300,000) دولار، وفي السنة نفسها فازت ميريل لينش بعقد لتسويق اكتتاب

ثانوي لصالح كريسج، وحتى يتمكنا من مواكبة تجارتهما المتنامية، وظَّف رجلا الأعمال موظفين جددًا، كان من بينهم ونثروب سميث الذي أثبت لاحقًا أنه من أنجح المساعدين.

وفي الوقت الذي كان معظم مديري الوول ستريت يعتقدون أن سلسلة المتاجر لا تعدو كونها بدعة عابرة، كان ميريل يعدها مستقبل التسوق في الولايات المتحدة، وكتب في هذا الشأن يقول: «لم تكن سلسلة المتاجر أمرًا غامضًا بالنسبة إلى الناس المستثمرين الذين تواصلنا معهم». وأضاف: «لقد كانت عائلاتهم تختلف إليها يوميًّا، ولاحظت الجماهير الغفيرة المتزايدة التي كانت ترتادها، ومع ذلك فإن أسهم هذه المتاجر لم يكن لها سوق واسعة؛ لقد وجدت فرصة لتقديم خدمة شعبية حقيقية وفي الوقت نفسه لجمع مقدار كبير من النقود».

تبنى ميريل أسلوب تسويق سلسلة المتاجر في بيع الأوراق المالية، وفيما لم يكن في وسعه أن يقدم كوبونات أو مبيعات خاصة، إلا أنه فعل الشيء الأفضل الذي يليه، وفي عام (1917م)، ومن دون موافقة بورصة نيويورك، وضع أول إعلانات جرى نشرها حتى الآن لسندات (الحرية)، وعرض أن يبيعها (من دون ربح أو عمولة)؛ لقد استعملها بوصفها نوعًا من الخسارة التي تقود إلى الربح، ونسب إليه جوزيف نوصيرا في كتابه قطعة من العمل، يقول: «الناس الذين يبدؤون شراء السندات بدافع الوطنية سيستمرون في ذلك؛ لأنها تمثل أفضل ضروب الاستثمار الآمن». وبالرغم من أن سندات الحرية اختفت بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى، إلا أن هذا الجهد الباكر في تسويق السندات كان ينبئ بأسلوب ميريل المستقبلي في ميدان الأعمال.

وفي عقد ما بعد الحرب، تخصصت شركته في المبيعات العامة لمتاجر البقالة وسلاسل المتاجر الشاملة وأعمال التجزئة الأخرى، وفي معظم الحالات مارس شارل ميريل حق ضامن السندات في الاحتفاظ بمجموعة كبيرة من الأسهم لنفسه، وكان يقول في هذا الشأن: «إذا كان السهم جيدًا بما فيه الكفاية في حالة البيع، فهو جيد بما فيه الكفاية في حالة الشراء». غير أن ممارساته كانت تمثل شيئًا أكثر من أساليب تسويقية، إذ إنه بارتفاع قيمة السهم فإن ميريل أصبح غنيًّا بالفعل، وأنه بوصفه حاملًا رئيسًا للأسهم سيكون له رأي في تطور الشركات، حتى إن ميريل أصبح يسيطر على سلسلة منها في الوقت نفسه؛ ففي سنة (1926م)، اشترت شركته متاجر السيفوي، وأجرت ترتيبات لتنضمَّ شركات بقالة أخرى إلى هذه السلسلة، وتمكنت

شركة السيفوي الجديدة من التغلب على المنافسة الشرسة، والبقاء بوصفها إحدى أكبر شركات التجزئة وأكثرها نجاحًا.

نذير شؤم ينجو من الكساد

فيما كانت طفرة السوق التي استمرت لمدة طويلة تقترب من ذروة المضاربة في أواخر العشرينيات من القرن العشرين، أحس ميريل بكارثة وشيكة، وفي خطوة تدل على بعد نظر مُتناهٍ، بعث برسالة إلى العملاء بتاريخ (31) مارس/آذار من عام (1928م) يقول فيها: «الآن هو الوقت المناسب للتخلص من الدين؛ بِعْ ما يكفي من الأوراق المالية للتخفيف من التزاماتك، أو سدِّد مستحقاتها بالكامل... نحن لا نطلب منك أن تبيع الأوراق المالية من دون تمييز، ولكننا ننصحك بعبارات لا تحمل التأكيد بأن تستغل مدة الأسعار العالية الحالية، وتعيد ترتيب بيتك المالي». كما حصل مع الذين كانوا يتنبؤون بالكوارث، فقد تم تجاهله إلى حد كبير، وفي نهاية عام (1928م)، عرض ميريل على الرئيس المتقاعد كالفن كوليج حصة مربحة في شركته شريطة أن يقوم كوليج بالحديث علنًا ضد المضاربة المتفشية، لكن الرئيس رفض، وبالفعل فإن وجهة نظر ميريل المنذرة بالشؤم اصطدمت اصطدامًا حادًّا مع الحكمة الجماعية لزملائه، الأمر الذي دفعه للتشكيك بسلامة موقفه؛ لكن زيارة إلى طبيب نفسي أزالت الشكوك جميعها: كان الطبيب قد قبل سلفًا نصيحة ميريل، وباع ما بحوزته من أسهم كاملةً: «شارلي، إذا كنت أنت مجنونًا، فأنا كذلك».

استأنف ميريل تشاؤمه، وفي عام (1929م)، كتب رسالة إلى لينش يشرح رغبته في تخفيض انكشاف الشركة للأخطار، وقال في الرسالة: «إن السماء المالية ليست صافية؛ إنني غير مرتاح لآفاق المستقبل، وغير مرتاح لمقدار النقود التي نحن مدينون بها». وأضاف: «إذا كنت مخطئًا في الإصرار على التسييل، فإن ذلك يمثل ترفًا أستطيع أن أتحمله، ويجب أن تنخرط أنت وشركائي كلهم فيه معي...». تحققت نبوءة ميريل في أكتوبر/تشرين الأول عام (1929م)؛ لقد أدى الانهيار إلى إفلاس كثير من شركات الوساطة العاملة في سوق الأسهم، بينما حافظت ميريل لينش على ملاءتها المالية، غير أن ميريل توقع بأن الانتعاش سيأخذ وقتًا طويلًا حتى

يحدث، وفي فبراير/شباط من عام (1930م) حوَّل حسابات العملاء في الشركة وجزءًا كبيرًا من رأسماله إلى شركة الوساطة إي.أيه. بيرس أند كومباني، وهي التي تمكنت من النجاة بسبب قاعدتها المالية القوية وغير العادية.

ونظرًا إلى أنه كان في معزل عن حطام وول ستريت، فقد تمكن ميريل من النجاة من باقي أزمة الكساد؛ حيث واصل الاعتناء باستثماراته والإسهام في إدارة سلسلة المتاجر التي ساعد في تمويلها؛ لقد التقط شظايا شركة تدعى ماكمار، وضم متاجرها التي يبلغ عددها (1,300) إلى السيفوي في عام (1931م)، وبذلك أصبحت السيفوي أكبر من أي سلسلة لمتاجر الأغذية الأخرى باستثناء أيه أند بي وكروجر، وفي السنة اللاحقة أنشأ ميريل (فاميلي سيركل)، وهي مجلة واسعة الانتشار كانت تباع في متاجر البقالة التابعة له، وبالرغم من نجاحه في تجارة التجزئة، لم تكن وول ستريت غائبة عن ذهنه في الثلاثينيات من القرن العشرين.

ميريل ينقل العملية التجارية إلى صناعة السمسرة

فيما كان الاقتصاد يتعافى تدريجيًا من شلله، رأى ميريل أن الوقت أصبح مناسبًا لإعادة العقيدة التجارية مرة أخرى إلى صناعة السمسرة؛ لقد وجد في أي. إيه. بيرس منبرًا جديدًا؛ لذلك وعن طريق الاستحواذ على شركات متعثرة، تمكنت بيرس من النمو حتى أصبحت أكبر بيوتات السمسرة في أمريكا، حيث كانت تضم 39 منفذًا تسويقيًّا تنتشر في أنحاء الولايات المتحدة، وبالرغم من أن الظروف الاقتصادية كانت تتحسن، إلا أن بيرس التي توسعت أكثر من اللازم، كانت تقترب من الإفلاس، وفي نهاية عام (1939م)، أبلغ ونثروب سميث ميريل بأنه من الممكن أن تحقق الشركة أرباحًا إذا ما تلقت أموالًا جديدة.

كان ميريل حذرًا. لقد أثار الانهيار المالي حفيظة الناس ضد منتجات وول ستريت، وفي نوفمبر عام (1939م)، أظهر استطلاع للرأي أجرته مؤسسة روبر أن واحدًا من كل أحد عشر أمريكيًّا كان يعتقد أن البورصة هي تاجر جملة يتعامل باللحوم، كما أن وول ستريت بقيت كما كانت في معظم تاريخها؛ ناديًا للعالمين ببواطن الأمور تجري إدارته من قبل أعضائه

ولمصلحتهم، بالإضافة إلى مصالح مجموعة منتقاة من أصدقائهم، وكان النظام برمته موجهًا لخدمة كبار المستثمرين الذين يمتلكون مصالح تجارية وموجودات قد تولد عمولات مجزية؛ لقد كانت الشركات الكبرى وقليل منها يمتلك مكاتب خارج نيويورك والمدن الكبرى الأخرى، ببساطة غير مهتمة بتقديم خدماتها لصغار المستثمرين، وعن ذلك كتبت صحيفة نيويورك تايمز تقول في عام (1940م): «قليلة هي البيوتات التي لديها توجه لمعالجة حسابات الألف دولار مع تحقيق ربح».

ومن بين المتنفذين في وول ستريت، كان ميريل الوحيد الذي يعتقد بإمكانية كسب نقود من جراء خدمة الحسابات الصغيرة، لقد عرف من خلال خبرته في سلاسل التجزئة أن الأمريكيين الذين يملكون إمكانات متواضعة قد يشكلون قاعدة عملاء مربحة؛ ولذلك قرر أن يراهن على إي. إيه. بيرس؛ لقد رتب اندماجًا بين ميريل لينش وبيرس في يناير/كانون الثاني من عام (1940م)، حيث حصل على حصة قوامها (56) بالمئة عن طريق ضخ (2,5) مليون دولار من أمواله الخاصة في الكيان الجديد، وأعاد التكتل الجديد ترتيب بيته المالي، وكان له حضور فعلي في مدن رئيسة عدة، وقد أنتجت الشراكة الجديدة مركزًا قويًا للوساطة.

بدأ ميريل مباشرة بالتبشير بإجراء تحول في تسويق الأسهم والسندات، وكما كتب هومر شانون لاحقًا في مجلة فوربس، لقد أدرك ميريل: «أن انهيار عام (1929م) وعقد الكساد الذي تلاه قد استدعى إعادة توجيه من ناحية المتعامل في السلع والأوراق المالية، وكذلك من جانب المصرف الذي يتعامل مع قطاع الاستثمار». وأعلن الاندماج في يناير/كانون الثاني من عام (1940م)، لكنه لم يمارس عملياته إلا في (1) أبريل/نيسان، تحت الاسم الجديد (ميريل لينش، إي. إيه. بيرس أند كاسات) (وبالرغم من أن لينش توفي في عام (1938م)، إلا أن ميريل أصر على أن يدرج اسمه في سند الملكية الكامل للشراكة)، وعندما بدأت الشركة في العمل، أعلنت عن إستراتيجيتها الموجهة لصالح العملاء، وكما قال ميريل: «يجب أن نحضر الوول ستريت إلى الشارع الرئيس، ويجب علينا أن نوظف الأساليب التجارية الفاعلة والجماهيرية المتبعة في سلسلة المتاجر لتحقيق ذلك».

وكان أول شيء يتعين القيام به هو السيطرة على التكاليف، وبحث عملية التوظيف المكثف للعمالة التي لجأ إليها السماسرة في إدخال أوامر المتاجرة في البورصة وتنفيذها، وفي عام (1940م) كانت كل صفقة تكلف (14) دولارًا، وتجلب دخلًا للشركة لا يتعدى (10) دولارات، وهو ما عُدَّ مشروعًا خاسرًا، ولما تبين له أن (85) بالمئة من الأعمال كانت تنفذ عن طريق الهاتف، قرر ميريل: «إنه لمحض هراء مقيت أن تحتفظ بقصر مذهب للاعتناء بالنسبة الباقية وهي 15 بالمئة». ولذلك نقل مقر الشركة إلى بناية أقل سعرًا (70 باين ستريت)، حيث رسم جداريات عليها تصور سلاسل المتاجر مثل السيفوي وماكروري وكريسج.

من أجل تعبئة القوات لهذه الحرب، عقد ميريل مؤتمرًا لمدة يومين في والدورف- أستوريا، غير أنه أدرك أن تلقين العقيدة الجديدة لموظفيه لم يكن إلا البداية، والأهم من ذلك كان يتعين على ميريل إقناع الناس بفاعلية إستراتيجيته الجديدة، وكما قال في رسالة إلى الشركاء والموظفين في الشركة في عام (1940م): «ونحن في تجارة الأوراق المالية لدينا شيء لنفعله؛ إعادة الثقة إلى أسواق الأوراق المالية بوصفها مكانًا للاستثمار الصحيح... لن تكون هناك أسرار بالنسبة إلى خططنا وعملياتنا».

كان أكثر مظاهر الانفتاح الجديد وضوحًا هو نشر تقرير سنوي، وكما قال رئيس القسم المسؤول عن المبيعات الذي عمل في الشركة مدة طويلة: «بلغت خسارتنا (308,000) دولار خلال تسعة أشهر من العمليات في عام (1940م)». وقرر ميريل أنه من حق عملائنا أن يعرفوا كيفية أدائنا؛ ولذلك نشرنا تقريرنا السنوي الأول. في عام (1941م)، كانت فكرة قيام شركة خاصة بعرض ميزانيتها بوضوح حتى يتسنى لكل من في هذا العالم رؤيتها عملًا غير مسبوق، وكانت الشركات العاملة في الوول ستريت تفضل القيام بعملياتها تحت غطاء من السرية، لكن ميريل عَدَّ مثل هذه التقارير العلنية أمرًا ضروريًا للفوز بالثقة الشعبية، علاوة على أنها كانت تنطوي على دعاية مجانية قيمة، وكانت الصحف والمجلات تنشر مقالات مطولة عن أرباح الشركات، وبدأ الناس يحسبون النتائج التشغيلية للشركات مقياسًا لأداء وول ستريت على وجه العموم، بالطريقة نفسها التي كان يجري فيها عدُّ نتائج وال- مار مقياسًا لتجارة التجزئة في هذه الأيام.

طريقة ميريل الجديدة في ممارسة الأعمال التجارية جعلته يبدو كمن يمارس الهرطقة في وسط الجو الودي الذي كان يسود مانهاتن السفلى، لكنه كان مدفوعًا بشعور تنفيذ مهمة ما: وكان يحب الاقتباس من كلام شكسبير في مسرحية هنري الخامس، حيث يخاطب الملك الشاب إخوانه وابن عمه بالقول: «نحن القلة، نحن القلة السعيدة، نحن عصبة الإخوة». غير أن عصبة ميريل كانت تستبد بها الشيخوخة؛ ففي عام (1944م)، عندما كانت عمليات الشركة تعادل (10) بالمئة من حجم العمليات في بورصة نيويورك، كان متوسط عمر مدير الحسابات (52) سنة، ورأى ميريل أن السماسرة المتخندقين الذين تتلمذوا على الأساليب القديمة لوول ستريت، أخذوا يشكلون عقبة؛ ولذلك فقد قرر أنه بحاجة إلى موظفين جدد وإلى شباب متحمسين يمكن له أن يدربهم على الأسلوب الذي يختزن في ذاكرته؛ ولذلك فقد أنشأت الشركة مدرسة في عام (1945م) بهدف تحويل قدامى محاربي الحرب العالمية الثانية إلى سماسرة، وكان الطلاب الذين يُختارون بعناية، يتلقون مرتبات لقاء انضمامهم إلى دورات تعليمية وتدريبية مكثفة تمتد لستة أشهر، وبعد التخرج كان هؤلاء المبشرين يُرسَلون إلى مكاتب أفرع الشركة في الأماكن البعيدة مثل أوماها، حيث افتتح المكتب رقم مئة في ديسمبر/كانون الأول من عام (1949م).

كانت شركة ميريل من أوائل شركات وول ستريت التي افتتحت أفرعًا في المدن الصغيرة، ناهيك عن أنها كانت أول شركة تدفع رواتب مباشرة بدلًا من عمولات لمديري الحسابات المستحدثة وظائفهم، وكان من شأن هذا أن يبعث بإشارة إلى العملاء بأن السماسرة لا ينشدون أرباحًا سريعة من وراء بيعهم أوراقًا مالية رديئة.

وفي الوقت الذي بدأت فيه الحملة بالاحتدام، اضطر قائدها للانسحاب من ميدان المعركة، وبعد إصابة ميريل بنوبات قلبية عدة في عام (1944م)، منعه أطباؤه من الذهاب إلى المكتب، وانتقلت الرقابة التشغيلية للشركة إلى شريكه الإداري وينثروب سميث، لكن شارل ميريل استمر في لعب دور الروح الملهمة للشركة؛ حيث استمر في مراقبة العمليات اليومية لسلسلة السمسرة من منزله في بالم بيتش وساوثامبتون (لونغ آيلاند) وبارباروس، حيث كان يمضي معظم أيامه وهو يتحدث بالهاتف، ويصدر أوامره لكبار المديرين.

التوصل إلى عملاء جدد عبر الترويج والتعليم

بالنظر إلى اعتقاد الشركة بأن العُملاء المتعلمين قد تكون لديهم رغبة أكبر في الاستثمار، فقد حملت هذه الرسالة إلى الجماهير من خلال وسائل عدة؛ إذ أعدت ميريل لينش تقارير عن الشركة والصناعة فيما بثَّ محللوها كمًّا هائلًا من مطبوعات المعطيات، ونشرت الشركة كتيبات سهلة القراءة عن مواضيع؛ مثل: (التحوط)، و(كيفية قراءة التقارير المالية)، وفي عام (1947م) وزّعت (75,000) نسخة مجانية من النشرة نصف الأسبوعية (انفسترز ريدر)، وهي نظير دورية متاجر البقالة، إلى العملاء المحتملين، وكانت المطبوعات تُوفَّر من خلال البريد أو بوساطة مكاتب فروع الشركة العديدة.

وفي ممارسة غير مألوفة من قبل مؤسسات السمسرة، كرست الشركة مبالغ كبيرة من مدخولاتها للإعلان، وفي عام (1947م) عندما حققت دخلًا بلغ (6,2) مليون دولار، وكانت تعد أكبر شركة تجزئة في ميدان الأسهم في البلاد، أنفقت ميريل لينش نحو (400,000) دولار على الإعلان، نشرت الشركة (2,774) إعلانًا مختلفًا في (288) صحيفة مختلفة في عام (1949م)، قبل عقود من الوقت الذي اشتهرت فيه حملة «عندما يتحدث إي.أف. هاتون، يصغي الناس». وقال جاك آدامز؛ أحد مديري ألبرت فرانك- جوينثر لو، وهي شركة الإعلانات التي كانت تدير حساب ميريل لينش: «كانت أهداف إعلانات ميريل لينش، أولًا التعليم، ثانيًا جذب الناس إلى المتجر». حجم الإعلانات كان يتراوح بين الملاحظات المكتوبة على حجر الضريح الصغير إلى دراسة مستفيضة حول الاستثمار، وكان يكتب عددًا من هذه المقالات لويس أنجيل الذي انضم إلى الشركة في عام (1946م) بوصفه مديرًا للاعلان، لقد نشر إعلانًا قوامه صفحة كاملة في نيويورك تايمز تحت عنوان ما الذي يجب أن يعرفه كل شخص حول المتاجرة في الأسهم والسندات، وقد أجاب الإعلان إجابات مباشرة عن أسئلة؛ مثل: ما هي الأسهم؟ ما هي الأسواق الصاعدة والهابطة؟ كيف تمارس العمل التجاري مع سمسار؟

لقد أكسبت هذه الجهود جميعها شارل ميريل وشركته الإطراء والثناء من قبل الصحافة المالية، وعن هذا الأمر كتبت مجلة فوربس في عام (1947م) تقول: «من ناحيته بوصفه فردًا،

فقد عمل أكثر من أي شخص آخر لجعل تجارة تسويق الأوراق المالية تحظى بالاحترام». غير أن الشعب ما زال حذرًا، ووجدت دراسة أجراها مجلس الاحتياطي الفيدرالي في عام (1949م) أن (69) بالمئة من العائلات الأمريكية من ذوي فئات الرواتب التي تزيد عن (3,000) دولار سنويًا كانت تعارض الاستثمار في الأسهم العادية، فضلًا عن أن دراسة تناولت مسلك المستهلكين أجريت في عام (1949م) من قبل صحيفة (ديسباتش-بيونير بريس) الصادرة في سات بول (مينيسوتا)، وجدت أن (90) بالمئة من سكان المدينة من ذوي فئة الرواتب الأعلى لم يشتروا سهمًا واحدًا أو سندًا واحدًا أصدرته شركة، وكان ممكنًا الحصول على إحصاءات مماثلة في المدن في طول البلاد وعرضها.

لقد سبب هذا غضبًا شديدًا لشارل ميريل؛ فقد اشتكى من أن «الأمريكيين أنفقوا ما يزيد على (9) مليارات دولار على السيارات في العام الماضي، ومع ذلك كانوا راغبين في استثمار (580) مليون دولار من النقود الجديدة فقط في الصناعة عن طريق شراء الأسهم العادية». والمشكلة -كما رآها- كانت تكمن في أن لدى زملائه في صناعة الأوراق المالية اهتمامًا ضعيفًا في نشر الكلمة الطيبة، وفي رسالة إلى عملائه كتب ميريل في عام (1950م)، يقول: «إن الغالبية العظمى من الناس الذين يمارسون تجارة الأوراق المالية لم يحركوا ساكنًا للمساعدة في العمل التعليمي الشعبي الذي ينبغي القيام به». وفي تلك السنة قامت مكاتب الشركة البالغ عددها (106) والموظفون الذين بلغ عديدهم (3,389) بخدمة (104,800) حساب.

حلم ميريل يتحقق بدعم من بورصة نيويورك

وفرت الخمسينيات من القرن العشرين بيئة مواتية لتجارب ميريل، وخلال ذلك العقد ارتفع مؤشر داو جونز الصناعي بما يزيد على خمسة أضعاف، من (120) إلى (679) نقطة، وبدعم من الهيمنة الأمريكية على التجارة الدولية، والبرامج الحكومية مثل جي.آي. بيل، والاقتصاد الذي ينمو بثبات، بدأ قطاع واسع من الشعب يلتمس الحصول على الأمن المالي الخاص بالطبقة المتوسطة ورفاهية اقتصادية غير مسبوقة، وفي عام (1952م) كان (82) بالمئة من العائلات تتمتع بتأمين على الحياة؛ (52,8) بالمئة لديهم حسابات توفير؛ (41,9)

بالمئـة لديهـم سـندات توفير؛ (20,9) بالمئة لديهم معاشـات ورواتب تقاعـد، وبالرغم من هذه الإحصـاءات الموثوقـة، كان عدد قليل من النـاس يمتلك أسـهمًا؛ لقد وجدت مؤسسـة بروكنجز أن (6,49) بالمئـة فقـط مـن الأمريكيـين (أو 4,2 بالمئـة من الشـعب) كان لديهم أسـهم، وكان معظم هؤلاء أناس أغنياء بالمعايير السائدة حينئذ؛ فيما كان (75) بالمئة من الشعب الذين تقل مدخولاتهم السنوية عن (5,000) دولار سنويًا يمثلون فقط (32) بالمئة من ملكية الأسهم.

غير أنه في أثناء الحرب الباردة، أخذ النـاس ينظرون إلى عملية شراء الأسهم- وتشجيعها- على أنها عمل من أعمال المواطنة، وسـلاح قوي في ترسـانة البلاد ضد التوسـع السوفياتي، وفي هذا الشأن يقول رئيس جنرال موتورز ألفريد سلون: «يجب أن يكون هدفنا هو جعل كل أمريكي حاملًا لأسهم في الشركات». ويضيف: «في ظل مثل هذه الظروف، فإنه يمكن إعاقة التوجه نحو الاشتراكية، ويمكن حتى تفاديها».

لقد ردد خطاب الحرب الباردة هذا نائب رئيس بورصة نيويورك روديك لورانس في يناير/ كانـون الثـاني من عـام (1954م)، عندما اقترح الخطة الاسـتثمارية الشـهرية بوصفها جزءًا من حملة بورصة نيويورك التي جاءت متأخرة لزيادة الثقة الشـعبية. لقد سـمحت هذه الخطة للمستهلكين بشراء الأسهم بنظام الأقساط، وبموجبها تمكن المستثمرون من ضخ مقادير ثابتة من النقود كل شهر، من مبلغ صغير مثل (40) دولارًا إلى مبلغ كبير مثل (999) دولارًا، وكانت هذه النقود تذهب لشراء أسهم شركة واحدة أو حتى أجزاء من أسهم، وقد أطلق لورانس على هـذا البرنامج اسـم «فكرة لرأسـمالية ديموقراطية- التـي تمثل اقتناعًا بـأن الأمريكيين مهما كانت مواقعهم وأوضاعهم يجب أن تكون لديهم الفرصة لامتلاك أسهم الشركات الأمريكية».

بطبيعة الحال، فإن الخطة الاستثمارية الشهرية كانت تتسق تمامًا مع جهود ميريل القديمة لجلب صغار المسـتثمرين إلى أبواب مكاتب فروع الشـركة، وبحلول شـهر أبريل/نيسان من عام (1954م) كانت شـركته قد أتمت بيع (40) بالمئة من الخطط الاسـتثمارية الشـهرية الموجودة عندئـذ والبالغـة (10,885)؛ لأنهـا -كما هي الحال بالنسـبة إلى السـيفوي- تمتلـك فروعًا في أنحـاء البـلاد كلهـا وعلامـة تجارية مميـزة. في عـام (1954م)، كانت بورصة نيويـورك تضم

(608) شـركات تمتلـك (1,247) مكتبًـا في أنحاء الولايات المتحـدة كلها؛ وكانت ميريل تمتلك (119) منها.

وعززت ميريل لينش حملة بورصة نيويورك بحملة خاصة بها، وسيَّرت في عام (1954م) ثلاث حافلات باللونين الأزرق والفضي، وجهزتها بالمقاعد والهواتف اللاسـلكية وبماكنات من السـوق المالية تدرج أسـعار سبعين سهمًا ومديري حسـابات متحمسين؛ انطلقت هذه الحافلات من قواعد في شـيكاغو وبوسـطن ونيويورك إلى الضواحي الجديدة المترامية الأطراف، وكانت تتوقـف في سـاحات المتاجـر ومحطـات القطـارات والمصانـع، وروَّجـت لمحاسـن أرباح الأسـهم وارتفاع قيمة رأس المال في وسـط الولايات المتحدة، ويقول وينثروب سـميث إن هذا التمرين لم يكـن: «أكـثر من نمو منطقـي لاعتقادنا بأن الخدمات الاسـتثمارية أصبحت أكثر انتشـارًا...». كانت الفكرة المحركة لذلك هي أن تبدو عملية شـراء الأسـهم بالسـهولة نفسـها التي يتم فيها شـراء رقائق البطـاطا، ولم يعد هنـاك مكان يمكن وصفه بأنه صغير جدًّا أو واسـع جدًّا بالنسبة إلى الجبروت الترويجي الذي كانت تمارسـه ميريل لينش، وفي مايو/ أيار من سنة (1955م)، ساعدت الشركة على رعاية (المعرض الدولي للاستثمار)، وهو ضرب من ضروب الاجتماعات التنشـيطية، في المقر المحفور بالصخر لترسـانة فوج المشـاة الواحد والسـبعين في بارك أفنيو، الشـارع (34)، مانهاتن.

وبعد أن شـاهد الزوار معروضات الشـركات الممتازة مثل جنرال موتورز و آي.بي.إم، جرى توجيههم إلى (ندوة عن الاستثمار) كانت تنظمها ميريل لينش، وهي عرض بالرسوم المتحركة لعمليـة شـراء الأسـهم وبيعهـا، وفي العام اللاحق أقامت ميريل لينش مركـز عرض للمعطيات الخاصة بالأسـهم والشـركات في منطقة جراند سـنترال تيرمنال المزدحمة، حيث انضمت إلى أكشاك الجرائد ومنصات بيع الزهور والمواد الغذائية التي كانت تعرض منتجاتها للجمهور.

لقد آتت المثابرة في الترويج أكلها؛ إذ أصبحت ميريل لينش أفضل شركات السمسرة المعروفة في أمريكا وفي الخارج، وعندما جاء فريق من الصحفيين السوفييت لزيارة مدينة نيويورك في أكتوبر/تشرين الأول من عام (1955م)، توقفوا عند صرحين من صروح الرأسمالية؛ أرضية بورصة نيويورك ومقر شركة ميريل لينش في (70) باين ستريت.

وعندما نقل عدد متزايد من الأمريكيين موجوداتهم من حسابات التوفير ذات أسعار الفائدة المتدنية إلى أسواق الأسهم والسندات، ارتفع عدد حاملي الأسهم إلى (8,6) مليون في نهاية عام (1956م)؛ أي بزيادة بلغت نسبتها (33) بالمئة عن عددهم في عام (1952م)، وبحسب إحصائية لبورصة نيويورك، فإن ما يزيد على (500,000) إنسان كانوا ينضمون إلى عائلة حاملي الأسهم كل سنة. وبين عامي (1952م) و(1956م)، انخفض معدل الدخل لحاملي الأسهم فعليًا من (7,100) إلى (6,200) دولار، إضافة إلى أن متوسط العمر المقدر (2,4) مليون مسهم تقريبًا الذين أضيفوا إلى حاملي الأسهم بين عامي (1952م) و(1956م) كان (35) سنة، وفي هذا قال لويس إنجيل في عام (1954م): «لقد ولى عصر علاقات نوادي الجولف وزملاء الدراسة الأغنياء، وذلك من خلال إعادة توزيع الثروة». ويضيف: «أنت الآن تبيع عشرة أوعشرين سهمًا إلى كثير من الناس، ونشعر أن توسيع قاعدة ملكية الأسهم شيء جيد ومكروه؛ لا يزال لدينا بعض الحسابات الضخمة بطبيعة الحال».

عاش شارل ميريل حتى رأى نبوءته تتحقق، ولما كان مصممًا على تجاهل المحددات الجسمانية، فقد ظل مسرفًا أسطوريًا في تناول المسكرات حتى في عقده الثامن، علاوة على أنه كان محبًا لمواجهة تحديات جديدة؛ ففي عام (1953م) خضع لمعالجات تجريبية لمرض القلب الذي كان يعانيه، وهي معالجة كانت تعتمد على نتائج لمشروع بحث نووي، وتحسنت صحته نوعًا ما، لكنه حشد قواته لما قد يشكل بعض نصائحه الأخيرة التي وجهها خلال اجتماع تنفيذي انعقد على مدى يومين في فندق ستاتلر، وفي الأسابيع التي سبقت وفاته في أكتوبر/تشرين الأول من عام (1956م)، كان من المناسب أن يصر ميريل على مشاهدة الإفصاح العلني لنتائج

الشركة في تقريرها السنوي؛ لقد استذكر أحد الشركاء ذلك الموقف قائلًا: «لم يكن التقرير لينشر قبل أن يوافق على كل كلمة وتوضيح فيه».

مؤسسة الأعمال الحديثة

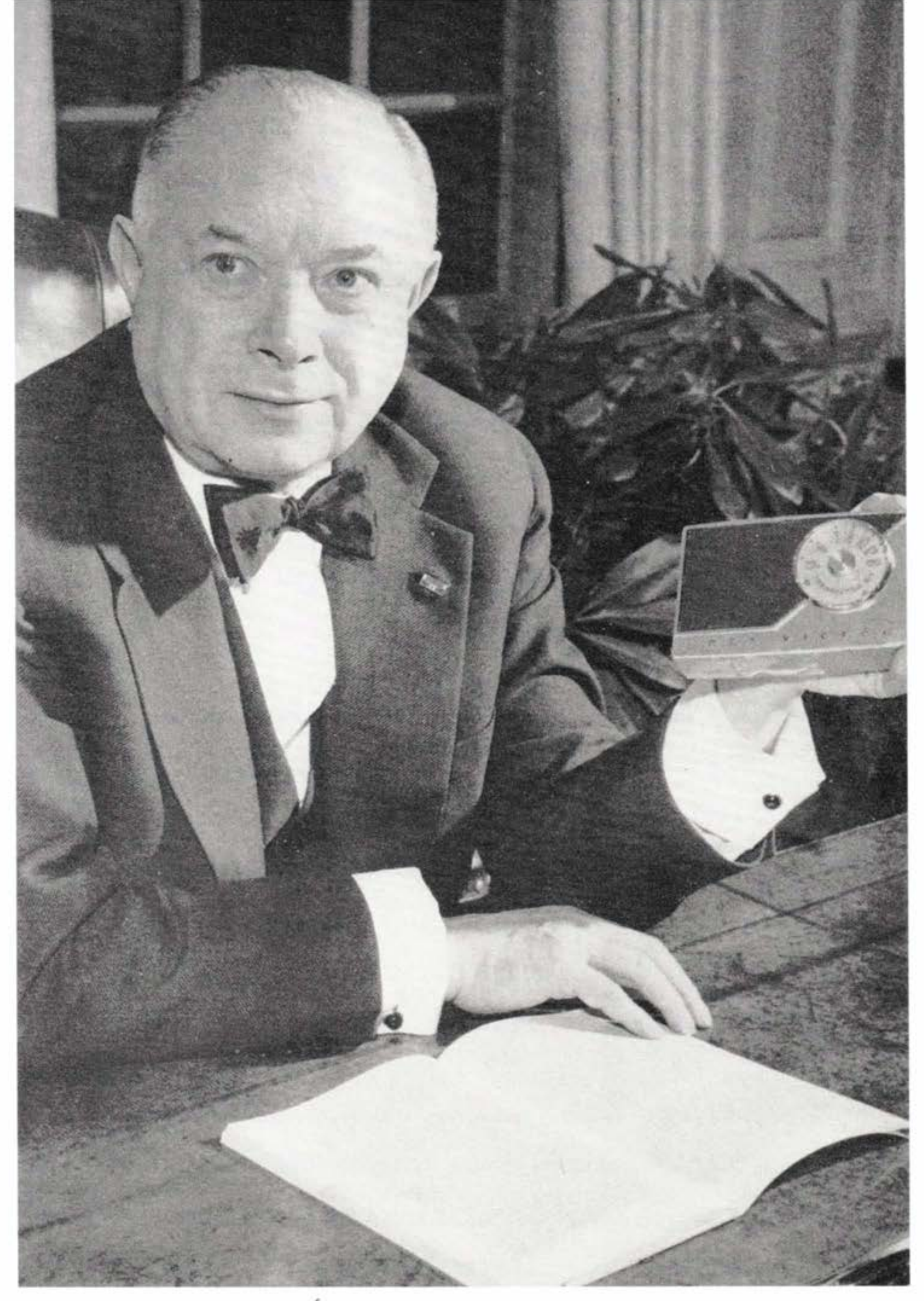
بوصفها أكبر شركة للأوراق المالية والمدافع الرئيس عن صغار المستثمرين، ظلت ميريل لينش تحتل مركز الريادة في هذه الصناعة لعقود بعد وفاة مؤسسها، وكان شارل ميريل الذي وصف الشراكات بأنها: «شيء عفا عليه الزمن»، قد قام بحملة منذ زمن طويل لإقناع بورصة نيويورك بالسماح لشركات السمسرة الأعضاء بتشكيل تكتلات، وكانت مثل هذه التحركات تبشر بوصول ممارسات الأعمال الحديثة إلى نادي وول ستريت ذي الإدارة الفضفاضة، والأهم من ذلك إسهامها في تحسين سيولة الشركات واستقرارها المالي.

في نهاية المطاف، سمحت بورصة نيويورك في عام (1953م) لأعضائها بتشكيل التكتلات، غير أن عقوبات قانونية برزت بعد ذلك، علاوة على أن وفاة مؤسس شركة ميرل لينش بعد ذلك بثلاث سنين حالت دون استفادة الشركة التي أسسها من هذه الفرصة حتى عام (1958م)، وفي شهر ديسمبر/ كانون الأول من تلك السنة، شكلت ميريل لينش أول تكتل في وول ستريت بمشاركة (117) شركة و(126) مكتبًا فرعيًّا، وبرأس مال مقداره (43) مليون دولار.

بعد ثلاث عشرة سنة من ذلك التاريخ أثَّرت الشركة بصورة ريادية في تشكيل منظمة أعمال في وول ستريت، وفي عام (1970م)، منحت بورصة نيويورك الشركات الأعضاء فيها تصريحًا لممارسة ما كانت هذه الشركات تقوم به في مساعدة شركات أخرى في أعمالها منذ القرن

التاسع عشر، وهو بيع أسهمها إلى الجمهور، وفي يونيو/ حزيران من عام (1971م)، أصبحت ميريل لينش ثاني شركة سمسرة تطرح أسهمها للاكتتاب العام، حيث باعت أربعة ملايين سهم إلى الجمهور بسعر (28) دولارًا للسهم الواحد، ومنذ ذلك التاريخ، قامت كل شركة سمسرة رئيسة فعليًا بالاقتداء بهذا النهج، وفي هذه الأيام لا يوجد من الشركات الاستشارية جميعها إلا شركة واحدة هي جولدمان ساكس لاتزال تحتفظ بتنظيمها بوصفها شراكة خاصة.

forbes



ديفيد سارنوف، رئيس هيئة الإذاعة الأمريكية.

ديفيد سارنوف، هيئة الإذاعة الأمريكية وظهور البث الإذاعي

ترأس العميد ديفيد سارنوف ما دعاه رائد البث الإذاعي لي دي فوريست (الإمبراطورية الخفية، وغير المرئية لكنها صلبة كالجرانيت)؛ لقد شكلت هذه الإمبراطورية الخفية، في ظل توجيه سارنوف وإشرافه، الأساس لوسائل الاتصال الجماهيرية الإلكترونية التي نشهدها اليوم.

وعندما كان شابًا يافعًا يبلغ من العمر خمس عشرة سنة، عمل ديفيد سارنوف صبي مكتب في الشركة التي أصبحت في وقت لاحق هيئة الإذاعة الأمريكية (آر.سي. إيه.). ونظرًا إلى سرعته في تسلق السلم الوظيفي وصولاً إلى الإدارة العليا، استشف الإمكانات التجارية للمذياع وساعد على تنميتها، وبعد تقلد رئاسة هيئة الإذاعة الأمريكية في عام (1930م)، وهو المنصب الذي تقلده في الأربعين سنة اللاحقة، قام سارنوف برعاية نشوء تكنولوجيا جماهيرية جديدة هي التلفاز.

لقد أرجع سارنوف بعض نجاحاته إلى حسن الطالع، وفي هذا الشأن قال في عام (1967م): «لقد كنت محظوظًا إذ قمت في وقت باكر بربط مركبتي بالإلكترون». لكن التوقيت لم يكن كل شيء، وكتب العالم في معهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا الدكتور جيروم وايزنر يقول: «يعزى تميز ديفيد سارنوف إلى أنه كان يجمع بين صفات الباني الحالم والقائد الصناعي العنيد».

صبي مهاجر حاضر لدى اكتشاف اللاسلكي

ولد ديفيد سارنوف سنة (1891م) في أوزليان، وهي قرية يهودية صغيرة قريبة من منسك، وعندما كان في الخامسة من عمره هاجر والده أبراهام سارنوف (الذي كان يعمل في دهان المنازل) إلى الولايات المتحدة، وأرسلت والدته ولدها العزيز إلى مدرسة يهودية في بوريسوف، وترك ديفيد دراسته في التلمود في عام (1900م)، عندما تمكن أبراهام من توفير (144) دولارًا هي المبلغ اللازم لحجز تذكرة سفر لعائلته في رحلتها الشاقة إلى ضاحية لوور إيست سايد في نيويورك، يستذكر سارنوف قائلًا: «وأنا صبي مهاجر، قذف بي إلى بركة كبيرة في إحدى مناطق المدينة الفقيرة كي أغرق أو أسبح».

أخذ ديفيد يبيع صحفًا ناطقة بإحدى اللهجات العبرية مثل (تاجيبلات) و(فورفيرتس) في الشوارع؛ وذلك لتحمل مسؤولية إعالة أسرته؛ لأن والده مرض بعد وصول سارنوف إلى أمريكا بوقت قصير، اقترض سارنوف (200) دولار لشراء كشك للصحف في تينث أفنيو الشارع رقم (46)، وعندما توفي والده في عام (1906م)، قرر أن الوقت قد حان ليكتب في الصحف بدلًا من بيعها، وعقد النية على تقديم نفسه إلى صحيفة نيويورك هيرالد، غير أنه عن طريق الخطأ دخل إلى مكاتب شركة الكابلات التجارية، حيث قال له المدير: «لا أعرف شيئًا عن الهيرالد، غير أنه بإمكاننا أن نوظف مراسلًا آخر في متجرنا».

لقد تعثر سارنوف ذو الخمس عشرة سنة بصناعة الاتصالات في اللحظة المواتية؛ فمنذ منتصف القرن التاسع عشر، تعود الناس أن يبعثوا برسائلهم من خلال نظام مورس، غير أنه في مطلع القرن أخذت طريقة ثورية جديدة تغزو قطاع الاتصالات؛ برقيات اللاسلكي، ففي أنحاء أوروبا وأمريكا كلها كان أناس غير حاذقين يجرون تجارب على طرق لإرسال موجات عبر الأثير، وفي عام (1901م)، أتم جوجليلمو ماركوني بنجاح أول إرسال لاسلكي عبر الأطلسي، خلال ثوانٍ فقط، تمكنت موجة إلكترونية تمثل الحرف (S) من قطع المسافة نفسها التي اقتضت من عائلة سارنوف أسابيع عدة لقطعها في أثناء سفرها، وخلال عمله ساعيًا يتقاضى أجرًا أسبوعيًا مقداره خمسة دولارات، تعلم سارنوف كيف يشغل التلغراف، ومن المفارقات التي تحمل حسن الطالع، أن شركة الكابلات التجارية أنهت خدماته؛ لأنه طلب

التغيب ثلاثة أيام لحضور الطقوس الدينية التي تقام بمناسبة السنة اليهودية الجديدة، غير أنه ما لبث أن وجد عملًا بوصفه صبي مكتب في الوحدة الأمريكية لشركة ماركوني لبرقيات اللاسلكي التي تمتلكها مؤسسة بريطانية، وفي عام (1906م)، قدم سارنوف نفسه إلى المخترع العظيم؛ قال لاحقًا بهذا الشأن: «لقد كنا على طول الموجة نفسها». وفي السنوات اللاحقة، عندما كان ماركوني يزور المكتب، كان ديفي -وهو اللقب الذي كان يعرف به- يعمل مساعدًا شخصيًّا لماركوني، وينفِّذ المهمات عنه، ويجري ترتيبات لقاء الأحبة.

وبعد أن أثبت جدارته في نيويورك، أرسل سارنوف حين كان له من العمر سبع عشرة سنة في عام (1908م) للعمل في محطة ماركوني في نانتوكر النائية، وكان راتب هذه الوظيفة (70) دولارًا في الشهر، بالإضافة إلى إعطائه الحق في الإفادة من مكتبة المحطة الواسعة، ولم يكن ديفي مهتمًّا باستعمال المذياع اللاسلكي بوصفه أداة فقط، بل أراد أن يعرف كيف يعمل، ولماذا، وكما كتب مشغل محطة نانتوكر جاك إيروين لاحقًا يقول: «لقد كان متحمسًا بشأن المذياع، لدرجة أنه قام بجزء كبير من أعمال المراقبة المنوطة بي تطوعًا، ما سمح لي بلعب التنس والتمتع بميزات الصيف في نانتوكر». وعندما كان يفرغ من أعمال المراقبة، كان الشاب اليافع يتابع دورة تعليمية في الرياضيات عن طريق المراسلة.

عام (1909م) عاد سارنوف إلى نيويورك للعمل في محطة ماركوني في بروكلين، حيث واصل تعليمه، وكان يقرأ بنهم كل صحيفة علمية يجدها في المكتبة العامة في نيويورك، وكان أيضًا يحضر صفوفًا متقدمة في الهندسة الكهربائية في معهد برات، وبعد مكوثه أشهرًا عدة في بروكلين، رُقِّي سارنوف، وأنيطت به مهمة تشغيل محطة اللاسلكي الموجودة في أعلى متاجر واناميكر الشاملة في مانهاتن، وفي (14) أبريل/نيسان من عام (1912م)، بدأت سفينة تايتانيك بإرسال إشارات الاستغاثة من خلال نظامها اللاسلكي، وهرع سارنوف إلى عمله، وأنصت بقلق فيما بدأت جهود الإنقاذ، وحيث كان يلتقط التفاصيل الواردة من سفينة مزودة بأجهزة ماركوني كانت تبحر بجوار السفينة المنكوبة، وكان سارنوف يبعث بنسخ إلى صحيفة (أمريكان) التي كان يصدرها ويليام راندولف هيرست، التي بدورها كانت تنشر التقارير بطريقة مثيرة، كما كانت تأتي على ذكر سارنوف، وكان سارنوف يقول بهذا الشأن: «لقد دفعت كارثة تايتانيك بالمذياع إلى الواجهة، وفعلت بي كذلك».

صعود نجم المذياع وسارنوف بوصفهما مَركَزَيْ قوة تجاريين

وبالرغم من انبهاره الباكر بالتكنولوجيا، قرر سارنوف أن ينقل مساره التجاري إلى المذياع، وكما استذكر لاحقًا زميله روبرت ماريوت، لقد أعرب سارنوف في عام (1913م) عن رأي يقول: «إن المكان الذي يمكن أن تجمع فيه نقودًا هو المكان الذي تأتي إليه هذه النقود... سأسعى إلى بيع العقود والخدمات التي ستجلب النقود إلى الشركة».

وفي عام (1914م) قام نائب الرئيس إدوارد نالي بنقل سارنوف إلى مقر شركة ماركوني، وأسند إليه مسؤولية تفتيش أجهزة اللاسلكي على السفن والتسهيلات الساحلية في ميناء نيويورك، وكذلك مهمة تقويم أجهزة اللاسلكي الجديدة.

في خريف عام (1916م)، بحث الكونغرس في منح الأسطول ترخيصًا لتشغيل محطات للمذياع في منافسة مباشرة مع المحطات التي يجري تشغيلها بصفة خاصة، واصطحب نالي معه سارنوف إلى واشنطن للاحتجاج على الخطوة التي اتخذها الكونغرس، ومن خلال استحضار شعور المهاجر الغريزي بالحريات الأمريكية، وصف سارنوف مثل هذا الإجراء على أنه: «امتداد للرقابة العسكرية على المراسلات الخاصة، وهي مؤسسة غير ديموقراطية وتنطوي على أخطار». وكان سارنوف في الثانية والعشرين من العمر فقط، وكان قد خطا خطواته الأولى ليصبح ناطقًا باسم الصناعة الجديدة.

وفي ذلك الوقت كان سارنوف وقلة من المشتغلين بالتجارب يعتقدون أنه يمكن استعمال اللاسلكي لغرض آخر، يأخذ طابعًا تجاريًا أكبر، وهو الترفيه العام، وفي عام (1915م) كتب مذكرة تنم عن بصيرة نافذة إلى مديري الشركة، يقول فيها: «في مخيلتي خطة للتطوير تجعل من المذياع مرفقًا منزليًا كما هي الحال بالنسبة إلى البيانو والفونوغراف، والفكرة تقوم على إحضار الموسيقى إلى المنزل عن طريق المذياع». واقترح سارنوف أن تقوم الشركة بتركيب جهاز إرسال قوي وبيع أجهزة استقبال صغيرة مزودة بهوائيات وأنابيب تضخيم من أجل استقبال مختلف الموجات، وقال سارنوف أيضًا: «يمكن إرسال الأهداف المتحققة في لعبة البسبول عبر الهواء باستعمال جهاز يركب في ملعب البولو». وفي عملية حسابية أجراها، قال سارنوف: لو أن

واحدة من كل (15) عائلة أمريكية اشترت جهاز مذياع بمبلغ (75) دولارًا، فإن ذلك سيجمع مبيعات سريعة تبلغ (75) مليون دولار.

وضع مديرو ماركوني المذكرة على الرف، لكن فيما كانت خطة سارنوف ترقد في الملفات، قام آخرون بتوليد الموجات من خلال أفكار مشابهة، وفي عام (1916م)، أطلق المخترع لي دي فوريست محطته البدائية التي كانت تنقل الموسيقى والمحاضرات عبر الهواء، وفي أعقاب الحرب العالمية الأولى التي حاولت الجيوش خلالها استعمال اللاسلكي في القتال، كان هناك إدراك متزايد بأنه يمكن استعمال المذياع بوصفه عاملًا مساعدًا على جمع شتات العالم، وفي هذا الشأن قال الرئيس وودرو ويلسون في خطاب ألقاه عام (1919م) في دي موين: «ألا تعلمون أن العالم أصبح الآن دهليزًا واحدًا يسمع فيه الهمس». وأضاف: «إن الكلمات التي يحملها اللاسلكي والكلمات التي تحملها المبرقات، والآراء التي تتعلق بالاضطرابات جميعها تنتشر الآن في أنحاء العالم».

ومنذ انطلاقها في عام (1899م)، كانت شركة ماركوني الأمريكية تابعة لشركة بريطانية هي ويرلس تيليغراف أند سيجنال كومباني، وكانت الملكية الأجنبية هذه تؤرق إدارة ويلسون؛ ولهذا أقنعت الحكومة شركة الإلكترونيات الأمريكية المسيطرة على الساحة، وهي شركة جنرال إليكتريك، بشراء حصة مهيمنة في شركة ماركوني الأمريكية، وفي عام (1919م)، أعادت جنرال إليكتريك تسمية الشركة تحت اسم هيئة المذياع الأمريكية (آر.سي.إيه). وفي الوقت الذي أصبح فيه أحد مديري شركة جنرال إليكتريك؛ أوين يونغ، رئيسًا لهيئة المذياع الأمريكية، فقد بقي كثير من موظفي ماركوني القدامى في وظائفهم، فضلًا على أن سارنوف الذي كان قد عُيِّن مديرًا تجاريًا، بقي في وظيفته براتب سنوي مقداره (11,000) دولار، وأضحت مسؤولياته تتضمن الإشراف على مئات الموظفين في نحو (400) فرع من فروع الشركات المنتشرة في أنحاء العالم كلها.

وحيث إن مجمل دخل شركة آر.سي.ايه. لم يكن يتجاوز مليوني دولار في عام (1920م)، فإنها كانت تعادل قطعة صغيرة من جنرال إليكتريك التي كان دخلها يبلغ (272) مليون دولار، ولكن شركة آر.سي.ايه. كانت تُهيَّأ لأشياء أعظم، والعربة التي ستقودها إلى الصعود هي

المذياع التجاري. وفي عام (1920م)، وبعد أن أحيط علمًا بالنجاحات الصغيرة التي حققها رواد المذياع الآخرون، روَّج سارنوف مرة أخرى لما أسماه (صندوق الموسيقى) من خلال المذياع، وذلك في مذكرة مؤلفة من (28) صفحة أرسلها إلى يونغ، قال فيها: «يجب أن يكون لدينا جهاز مناسب للبيع قبل أن نبيعه بكميات كبيرة»، وعن طريق الجمع بين البصيرة القادرة على التخيل والحلم والعين الحاذقة العارفة بأساسيات الأمور، وضع سارنوف خطة تجارية مفصلة؛ ستبيع الشركة (100,000) مذياع مقابل مبلغ إجمالي مقداره (7,5) مليون دولار في السنة الأولى؛ (300,000) مذياع مقابل (22,5) مليون دولار في السنة الثانية؛ و(600,000) مذياع مقابل (45) مليون دولار في السنة الثالثة.

وبعد أن وافقت جنرال إليكتريك على استثمار (2,000) دولار في أحد النماذج، بدأ سارنوف بالعمل لإنتاج جهاز المذياع العملي، وكان يراقب العلماء والمستثمرين في المنطقة التي كانوا يطورون تكنولوجيا المذياع، بخاصة الدكتور آلفريد جولد سميث الذي كان يعمل أستاذًا في جامعة نيويورك، والذي وظَّفته آر.سي.ايه. بناءً على توصية من سارنوف، لإدارة مركز بحوث الشركة في برونكس، وقام سارنوف بزيارات عدة إلى المختبر حيث كان يعمل ضابط ارتباط بين مقار الشركات والعلماء، وفي ذلك قال إوين يونغ لاحقًا: «يتمتع سارنوف بأذنين مرهفتين... لقد كانت أذناه حساستين في تعامله مع العلماء».

غير أن صناعة جهاز المذياع كانت تمثل نصف التحدي فقط، وكان يتعين العثور على سوق شعبي للمذياع، ونظرًا إلى إدراكه بأنه ينبغي على الشركات إنتاج برامج ينصت إليها الأمريكيون، أجرى سارنوف ترتيبات لتقوم آر.سي.إيه بإذاعة مباراة في الملاكمة بين جاك ديمبسي وجورجس كاربنتير في مدينة جيرسي في يوليو/تموز من عام (1921م)، وفي ما كان أول حدث رياضي رئيس يذاع على الهواء في الولايات المتحدة، استمع ما يقدر بنحو (400,000) من محبي الرياضة المبتهجين- من خلال أجهزة المذياع المصنوعة محليًا ومن خلال الهوائيات العامة- إلى ديمبسي وهو يتغلب على خصمه الفرنسي بالضربة القاضية في الجولة الرابعة، وبهذا النجاح الذي حققته إذاعة هذا الحدث وأحداث أخرى مشابهة، بدأت محطات الإذاعة تنتشر سريعًا في أنحاء الولايات المتحدة جميعها، وارتفع عدد هذه المحطات من (30) في عام (1922م) إلى (556) في عام (1923م)، ودفع هذا الحضور الجماهيري الإذاعات لإدراك

أن في وسعها بيع الوقت على الهواء للشركات. وعندما بدأت ويف؛ وهي محطة مقرها نيويورك وتمتلكها إيه.تي.أند تي. بإذاعة إعلانات لصالح شركة كوينزبيرغ للعقارات في أغسطس/آب من عام (1922م)، كان ذلك إيذانًا بولادة عصر المذياع التجاري.

وبرز المذياع سريعًا بوصفه منتجًا استهلاكيًّا شعبيًّا، وارتفع إنتاج هذه الصناعة واسعة الانتشار من (100,000) جهاز في عام (1922م) إلى (500,000) في عام (1923م)، عندما بدأت سيرز روبيك بيع أجهزة المذياع المصنوعة من قبل مختلف المنتجين من خلال منافذها العديدة، ولتسريع عملية انتشار المذياع وتجنب أي عمل محتمل مناهض للاحتكار من قبل الحكومة، قامت شركة آر.سي.ايه. بترخيص براءات اختراعاتها وبيع مكوناتها حتى يكون في وسع منافسيها إنتاج نسخهم الخاصة بهم، وكان أمرًا بدهيًّا أن يدرك مديرو الشركات أن انتشار أجهزة المذياع سيخدم في نهاية المطاف مصالحهم الخاصة، ونتيجة لذلك لم تحتكر شركة آر.سي.إيه هذا النشاط التجاري، وفي عام (1922م) -على سبيل المثال- كانت شركة آر.سي.إيه مسؤولة فقط عما قيمته (11) مليون دولار من مجمل قيمة صناعة المذياع التي كانت تبلغ (60) مليون دولار كلها.

ربط الأمة بعضها ببعض من خلال شبكة مذياع

كان سارنوف ينظر إلى المذياع على أنه شيء يتجاوز كونه وسيلة لإذاعة وصف لمباراة ملاكمة ضربة بضربة، وكما لاحظت مجلة فوربس في عام (1927م): «كان المذياع يمثل بالنسبة إليه بُعدًا جديدًا للحياة الإنسانية، وتجب مقارنته ليس بمجرد الاختراعات مثل السيارة وآلة الطيران، ولكن باكتشاف النار أو البدء باستعمال اللغة في الشؤون الإنسانية». كان سارنوف يعتقد أن المذياع لديه القدرة على تغيير الطريقة التي كان الأمريكيون يرتبط بها بعضهم ببعض وبالحكومة، وتوقع في أبريل/نيسان من عام (1924م): «أنه للمرة الأولى في تاريخ الانتخابات الرئاسية الأمريكية سيتمكن مرشحو الرئاسة من مخاطبة الناخبين الأمريكيين من خلال منتدى الهواء». ولاحظ أيضًا أن المذياع (قد جعل من الممكن أن يقوم ملايين الناس بمتابعة أي حركة في قاعة المؤتمرات).

غير أنه إذا كان للمذياع أن يزود الأمة بخبرات عامة، فإنه يتعين إيجاد طريقة جديدة لإيصال هذه الخبرات، وقرر سارنوف أن هذه الطريقة تتمثل في شبكة مذياع وطنية، وفي عام (1922م)، وبناءً على طلب من سارنوف، أقامت شركة آر.سي.إيه محطتين في مانهاتن؛ هما دبليو.جيه.زد. و دبليو.جيه.واي؛ كان بإمكانهما أن يتواصلا مع الجماهير في المدينة ضمن دائرة نصف قطرها ثلاثون ميلًا، ولكن سرعان ما صمم المهندسون طرقًا لإرسال صوت المذياع عبر خطوط الهاتف إلى محطات في مدن أخرى؛ ولذلك عندما كان نحو خمسة ملايين بيت أمريكي تمتلك أجهزة مذياع في عام (1926م)، ربطت شركة آر.سي.إيه سلسلة من المحطات لتشكيل شركة الإذاعة الوطنية، ولأول مرة أصبح ممكنًا بث برنامج منتج في أستوديو في نيويورك في الوقت نفسه إلى محطات في تكساس وكاليفورنيا ومين.

وفيما كانت خدمة المذياع تتسع في طول البلاد وعرضها، كان سارنوف يقدم اقتراحات بعيدة المدى أكثر فأكثر؛ يقول في أحدها: «يمكن للمذياع أن ينهي الحرب؛ لأن جزءًا من رسالته هو جمع العالم من خلال القيام باتصالات ودية». ويضيف: «الحرب مردها سوء الفهم؛ وعندما يفهم الناس بعضهم، فمن المحتمل جدًّا أن يصبحوا أصدقاء». ورأى سارنوف هذا النوع من التأمل من قبل الناس على أنه جزء مهم من الدور الذي يجب أن يقوم به للترويج لهذه الوسيلة الجديدة والدفاع عنها، وفي عام (1927م)، عندما كتب إتش.جي.ويلز مقالًا في صحيفة نيويورك تايمز واصفًا المذياع بأنه: «بديل رديء لأنظمة أفضل لبث الأخبار أو استحضار الصوت». وجد سارنوف نفسه مضطرًّا للرد بالقول: «إن القاعدة الأساسية للإذاعة تكمن في أنها خدمة للكثرة، لا للقلة».

كان من شأن أنشطة سارنوف العامة أن رفعته إلى منزلة رفيعة في صناعة المذياع، وكتبت مجلة فوربس في هذا الشأن في عام (1927م) تقول: «... بالرغم من أنه لا يزال شابًّا، فإنه الآن يتقلد منصب نائب الرئيس والمدير العام في هيئة المذياع الأمريكية العظيمة، ويُستشار من قبل القادة الكبار، ليس فقط في عالم الأعمال والصناعة، ولكن في عالم العلم أيضًا».

ارتفعت أسعار أسهم هيئة المذياع الأمريكية من (10) دولارات في أوائل العشرينيات من القرن العشرين إلى ما يزيد على (200) دولار في عام (1928م)، وخلال ذلك العقد امتنعت

الشـركة عن توزيع أرباح أسـهمها، وفضَّلت توظيف الأرباح في تمويل البحوث، وحيث إن شـركة آر.سي.إيه. ركبت قمة موجة المذياع، فقد حققت أرباحًا مقدارها (15,9) مليون دولار من وراء مبيعات بلغت (176,5) مليون دولار في عام (1929م). ناهيك عن أن أسـعار أسـهم سـارنوف ارتفعت أيضًا عندما عين نائبًا تنفيذيًّا للرئيس في عام (1929م)، وكان قطاع المذياع يستحوذ على ما مجموعه (842) مليون دولار من قطاع الأعمال؛ وارتفعت أيضًا مبيعات أجهزة المذياع من (650,000) في عام (1928م) إلى (842,548) في عام (1929م).

المضي قدمًا في تطوير التلفاز إبان الكساد

في عـام (1927م)، وفي وقفـة تأمـل تنم عن خيال خصب، كان سـارنوف يبحث في إمكانية تطوير (المسارح البيتية). وبعد عقد من بدء عدّ المذياع منتجًا استهلاكيًّا، كان العلماء في عدد من المختبرات يطورون وسيلة لنقل الصورة إلكترونيًّا عبر الهواء، وكان سارنوف يعتقد أن هذا الاختراق قد يضيف بُعدًا جديدًا لاستعمالات المذياع، وفي عام (1929م) عندما عرض العالم الروسـي فلاديمـير زوريكـن الأيقونوسـكوب (تكنولوجيا المسـح الضوئـي التي شـكلت القاعدة لأجهزة التلفاز الأولى)، اسـتأجره سارنوف وزوده بتسهيلات بحثية؛ شكل ذلك البداية لمشروع اسـتمر عشـرين سـنة، وكلـف (50) مليـون دولار لتمكين شـركة آر.سـي.إيه. من تكـرار عملية النجاح في ميدان المذياع في الوسيلة الجديدة.

وفي عـام (1929م)، أبلـغ سـارنوف صحيفـة نيويـورك تايمـز: «أن العـالم يسـير بسـرعة لدرجـة تصعـب معها مجاراة الزمن». غير أن مدة الكسـاد أوقفت علـى نحو قاتل تطورات هذه التكنولوجيا الواعدة وهذه النزعة الاسـتهلاكية التوسـعية، وبين عامي (1930م) و (1933م)، تراجعـت مبيعـات شـركة آر.سـي.إيه. مـن (137) مليـون دولار إلـى (62) مليـون دولار، فيما انهـار الخـط الأدنى لهامش الربح، وتآكلـت الأرباح، منخفضة مـن (5,5) مليون دولار في عام (1930م) إلـى خسـارة مقدارهـا (582,000) دولار في عـام (1933م)، وفي خضـم الأوقـات الصعبة -مع ذلك- أثبت المذياع جدارته بإذاعة (دردشات الموقد) المتبجحة للرئيس فرانكلين دي. روزفيلت التي ساعدت على دعم الأمة المضطربة خلال أعوام الكساد.

جاء تقدم سارنوف إلى الواجهة في خضم هذه الأوقات الصعبة، وعندما استقال أوين يونغ للتفرغ لمصاعبه المالية الشخصية في عام (1930م)، صعد ديفيد سارنوف إلى سدة الرئاسة في شركة آر.سي.أيه؛ حيث كان في التاسعة والثلاثين من عمره، وحتى إنه تمكن من الفوز بقدر أكبر من الاستقلالية في عام (1932م)، عندما اضطرت جنرال إليكتريك ووستنغهاوس للتخلي عن أسهمهما في آر.سي.إيه. بعد الإجراءات الواسعة المناهضة للاحتكار وما تبعها من مفاوضات، وفيما كانت الأجواء الاقتصادية لا تزال بعيدة عن التعافي، وجد سارنوف نفسه حرًّا في التركيز على صميم العمل التجاري في شركته -المذياع والإذاعة عبره- والتقدم إلى مجالات جديدة مثل التلفاز.

كان سارنوف يشرف على هذا الجهد من مكاتب شركة آر.سي.إيه. في الطابق الثالث والخمسين، (30) روكفلر سنتر، وكان مجمع آرت ديكو بمثابة المعبد للتقدم والتكنولوجيا، وكان يشكل أكبر مجمع مكاتب في العالم، إذ كان يحتوي على (2,7) مليون قدم مكعب من المساحات المعدة للعمل، وجداريات تصور النواحي التكنولوجية والتجارية، ومصاعد سريعة ومركز مراقبة في أعلى البناء، وكما كتب الأديب توم لويس في عام (1991م) يقول: «بالنسبة إلى سارنوف، كان مركز روكفلر يجسد كل شيء مهم فيما يتعلق بقطاع الأعمال الأمريكي، بخاصة الأعمال التي كانت تدار بالطريقة التي كان يرغب فيها، مثل مؤسسة المذياع الأمريكية».

وفيما كانت شركة آر.سي.إيه. تتعافى ماليًّا في عام (1934م) -حيث حققت (4,29) مليون دولار أرباحًا عن مبيعات مقدارها (79) مليون دولار- استمرت الشركة في الاستثمار في تكنولوجيا التلفاز، وفي عام (1935م)، وضع سارنوف خطة لإقامة محطة إرسال وتصنيع أجهزة استقبال جديدة؛ لقد وضع علامات تبويب على عملية تطوير الشركة للتلفاز من خلال زيارات متكررة إلى مختبر شركة آر.سي.ايه. في كامدن، نيوجيرسي، وبالرغم من انبهاره بالمستقبل وإعجابه الشديد بالتكنولوجيا المعاصرة، إلا أن سارنوف كان يفضل أسلوبًا قديمًا في الإدارة، وفي عام (1936م)، طلب مستشار في العلاقات العامة أن يرى مخططًا تنظيميًّا للإدارة العليا في شركة آر.سي.إيه.. أجابه سارنوف: «هذه شركة رجال مخططات». والأكثر احتمالًا أنه كان يعدها شركة رجل واحد، وبعد أن أمضى وقتًا طويلًا في عمله هذا وأصبح في أواخر الأربعينات من عمره، كان دي.أس -كما كان سارنوف يعرف حيئذ- بمثابة ملك المذياع،

وفي عام (1938م) كان في وسع شركة آر.سي.إيه.، حيث كانت تمتلك (142) محطة، أن تصل أكثر من أي شركة أخرى إلى مالكي أجهزة المذياع في وقت واحد، والذين كان يبلغ عددهم (25) مليونًا، وتمكنت خلال عشرين سنة من الصعود من شركة صغيرة تابعة لشركة جنرال إليكتريك إلى مركز قوة متكامل عموديًا في الترفيه والاتصالات، وكان يحقق إيرادات مقدارها (110,5) مليون دولار وأرباحًا بنحو (8) ملايين دولار في عام (1939م)، وتعقبت موجات المذياع كل إنسان، حيث كانت تنشئ أنظمة اتصالات في السفن وفي السيارات وفي البيوت وفي المكاتب، على أنه حينما شارف العقد على الانتهاء، كان سارنوف يقف على حافة فتح حدود جديدة. وفي افتتاح المعرض الدولي في نيويورك في (30) أبريل/نيسان من عام (1939م)، تحدث سارنوف إلى آلة تصوير تلفازية في واحدة من أوائل حالات البث المباشر، معلنًا: «نحن الآن نضيف مشهد المذياع إلى الصوت». وأردف قائلًا: «إنه لشعور بالتواضع إذ أصل إلى لحظة إعلان مولد فن جديد في هذا البلد، هو من الأهمية بمكان من حيث مضامينه واحتمالات تأثيره في المجتمع كله؛ إنه فن يتلألأ كشعلة في عالم مضطرب». في تلك السنة بدأت شركة آر.سي.إيه ببيع مستقبلات التلفاز بمبلغ (625) دولارًا للجهاز الواحد، لكن نشوب الحرب العالمية الثانية أدى إلى تحويل موارد علماء شركة أر.سي. إيه ومديريها وانتباههم ووقتهم إلى مشروعات أكثر حيوية.

آر.سي.ايه رائدة صناعة التلفاز بعد الحرب العالمية الثانية

قال سارنوف في عام (1946م) عندما قامت شركة آر.سي. إيه بإطلاق جهاز تلفاز بسعر (375) دولارًا: «في الحرب يجرؤ العلم على اقتحام المستحيل؛ يجب عليه أن يستمر في جرأته على اقتحام المستحيل في السلام اذا ما أريد لحياة أفضل أن تعم المجتمع». وكان الأمريكيون تواقين لمشاهدة أحداث مثل المسلسلات العالمية والمواثيق السياسية والحفلات الموسيقية والبرامج الأخرى التي كانوا يستمعون إليها على مدى عقود، وبعد أن وضعت الحرب العالمية الثانية أوزارها، كان المستهلكون تواقين للانغماس في برامج الترفيه، وقفزت مبيعات أجهزة التلفاز بسرعة من (175,000) جهاز في عام (1947م) إلى سبعة ملايين جهاز في عام

(1950م)، نصفها تقريبًا كان يحمل اسم آر.سي.إيه، وفي سنة (1952م) لوحدها ارتفع عدد أجهزة التلفاز التي كان الأمريكيون يمتلكونها من (15) مليونًا إلى (21) مليونًا؛ لقد اجتاحت الأسواق حتى إن سارنوف قدر في عام (1952م) بأن (47) بالمئة من العائلات الأمريكية تمتلك أجهزة تلفاز في بيوتها.

وقفت شركة آر.سي.إيه مستعدة لاستغلال هذا الازدهار عن طريق توفير البرمجة أيضًا؛ ففي عام (1953م)، بدأت شبكة إن.بي.سي التلفازية عملها؛ فقد صوَّرت برامج أنتجت سابقًا للمذياع، ووجهتها من خلال الكابلات المحورية إلى (238) محطة متحالفة تنتشر في أنحاء البلاد كلها. وفي سبتمبر/ أيلول من عام (1951م)، نظمت شركة آر.سي.إيه، احتفالًا لتكريم سارنوف بمناسبة انقضاء (45) سنة على اشتغاله في هذا المضمار، لكن بدلًا من أن يستكين مكتفيًا بما وصلت إليه الشركة من مجد، تحدى علماءه بأن يأتوا بثلاثة منتجات جديدة بحلول الذكرى الخمسين لاشتغاله في هذا الحقل في عام (1956م)، وهي: مضخم حقيقي للنور من شأنه زيادة جودة الصورة؛ جهاز يمكن أن يسجل إشارات فيديو على شريط رخيص الثمن؛ جهاز تكييف إلكتروني جديد للمنزل، وكتب سارنوف مقالًا في صحيفة نيويورك تايمز في عام (1956م) يقول فيه: «إن حلم ربات البيوت في منزل كامل الأتمتة سيتحقق». وأضاف: «إن الأعمال المنزلية سيصار إلى جدولتها للأيام سلفًا، حيث سيتم القيام بهذه المهام إلكترونيًّا».

إضافة اللون إلى سحر التلفاز

لسنوات عدة كانت شركة آر.سي.إيه وشبكة سي.بي.إس، المنافس القديم لشبكة إن.بي.سي، تحاولان تطوير نظام يبث صورًا ملونة، وأعطت هيئة الاتصالات الفيدرالية (إف.سي.سي) التي كانت تواقة لوضع مقياس لذلك، موافقتها في أكتوبر/تشرين الأول عام (1950م) إلى نظام وضعته شبكة سي.بي.إس، وبهذه الخطوة صرفت هيئة الاتصالات الفيدرالية النظر عن نظام شركة آر.سي.إيه الذي كان لا يزال في دور التطوير باعتراف الشركة، وتلقى سارنوف هذه الانتكاسة بأعصاب باردة قائلًا: «يمكن أن نكون قد خسرنا معركة ولكننا لم نخسر الحرب».

لم تكن سي.بي.إس في عجلة من أمرها لصنع أجهزة ملونة لأن الألوان لم تكن متوافقة مع الكابلات المتوافرة، ولذلك فقد تخلت سي.بي.إس عن الفكرة تمامًا في عام (1953م)، وفي الوقت نفسه استمر علماء شركة آر.سي.إيه بعملهم الجاد للتوصل إلى نظام يمكن أن يرسل صورًا ملونة من خلال الكابلات المتوافرة لاستقبالها على شاشات (21) إنشًا، وطرحت آر.سي.إيه جهازًا ملونًا بشاشة (21) إنشًا في السوق في عام (1954م)، وبالرغم من أنه كان رخيصًا نسبيًا -(795) دولارًا في عام (1955م)- فإن التلفاز الملون كان بطيئًا في اجتذاب الزبائن، وكانت أسعار أجهزة التلفاز الأسود والأبيض لا تزال في متناول أيدي الناس فيما كانت أجهزة التلفاز الملون تعاني رداءةَ النوعية، وتوقع سارنوف أن تنمو المبيعات سريعًا لتصل إلى (75,000) جهاز في عام (1954م) وإلى ثلاثة ملايين جهاز في عام (1957م)، لكن بحلول عام (1958م) لم تتجاوز المبيعات (325,000) جهاز تلفاز ملون؛ لقد تندر بوب هوب بالقول: «إن للتلفاز الملون جمهورًا عريضًا؛ الجنرال سارنوف وزوجته».

على أن مبيعات التلفاز الأسود والأبيض استمرت في الصعود، حيث حققت شبكة التلفاز التابعة للشركة نجاحًا ساحقًا، ونتيجة لذلك بلغت إيرادات شركة آر.سي.إيه مليار دولار في عام (1954م)، وفيما كانت الشركة تنمو حتى وصلت حجم مؤسسة كبيرة جدًا وحديثة، استمر التماثل الشديد بين ديفيد سارنوف وشركة آر.سي.إيه في عقد الخمسينيات من القرن العشرين، وكان التقرير السنوي يأتي على ذكر عيد ميلاد سارنوف في (27) فبراير/شباط، وفي ذلك قال أحد المسهمين: «لتكن الثقة في العم سام للولايات المتحدة وفي بابا ديفيد في آر.سي.إيه». تعبيرًا عن النية في إبقاء وجود للعائلة في إدارة الشركة، رقّى سارنوف ابنَه روبرت ليصبح رئيسًا لشركة آر.سي.إيه في عام (1955م).

تسلم روبرت مهام منصبه في وقت أدى فيه الإخفاق المبدئي لأجهزة التلفاز الملون إلى إعاقة نمو شركة آر.سي.إيه، بين عامي (1952م) و (1962م) زادات مبيعات الشركة بنسبة (154) بالمئة، غير أن الأرباح انخفضت بنسبة (24) بالمئة، وفي معظم النصف الثاني من عقد الخمسينيات الذي اتسم بالتوسع الاقتصادي، ظلت أسهم شركة آر.سي.إيه حبيسة مرحلة من التباطؤ، تمخضت عن الآثار التراكمية لاستثمارات الشركة البالغة (130) مليون دولار في التلفاز الملون، غير أن هذه الاستثمارات أخذت تؤتي أكلها بحصول تحول في السوق في نهاية

المطاف، وانخفضت مبيعات أجهزة التلفاز الأسود والأبيض من (7,4) مليون جهاز في عام (1955م) إلى (5,1) مليون جهاز في عام (1958م)، وذلك نتيجة لتحول المستهلكين البطيء إلى التلفاز الملون، وفي عام (1960م) حوَّل وولت ديزني عرض (عالم ديزني الجميل) إلى شبكة إن.بي.سي؛ لكي يظهر بالألوان، وفي العام اللاحق جرى توسع في استعمال التلفاز الملون حتى أصبح صناعة قوامها (100) مليون دولار، وأصبحت آر.سي.إيه التي كانت تستحوذ على (70) بالمئة من السوق، الشركة رقم (26) من حيث الحجم في الولايات المتحدة؛ إذ بلغت مبيعاتها (1,54) مليار دولار.

استمر سارنوف في أحلامه حتى مع تقدمه في السن، وكتب في عام (1964م) يقول: «سيتقدم العلم والتكنولوجيا في السنوات الست والثلاثين القادمة أكثر مما أحرزه الإنسان خلال آلاف السنين منذ بدء الخليقة». ويضيف: «بحلول نهاية القرن، سيكون الإنسان قد أحرز هيمنة متزايدة على وجوده المادي وأرضه والكواكب المحيطة به». وتنبأ سارنوف أنه بحلول عام (2000م) ستكون المحيطات قد زرعت بالمحاصيل، الأجهزة الإلكترونية ستُنظِّم أعضاء الإنسان المعاقة، وستظهر الصحف في طبعات متزامنة في أنحاء العالم جميعها، فيما يُرسَل بريد ما وراء البحار عن طريق الأقمار الصناعية بالاستنساخ بوساطة الفاكس.

تقاعد سارنوف أخيرًا من شركة آر.سي.إيه وهو في السبعين من عمره في عام (1969م)، وهي السنة التي خطا فيها نيل آرمسترونغ أولى الخطوات الاكتشافية على سطح القمر، وأرسل تقريرًا عن التقدم الذي أحرزه إلى الجمهور الأمريكي المبتهج عن طريق اللاسلكي، وبالرغم من صراع سارنوف مع عدد من الأمراض، لم يستطع الانفصال عن الشركة التي ساعد في بنائها، قائلًا: «لا أستطيع أن أفصل آر.سي.إيه عن بوب وديفيد سارنوف». وعندما توفي ديفيد في (12) ديسمبر/كانون الأول (1971م)، كانت صناعة الاتصالات التي استهلت بتكنولوجيا اللاسلكي قبل أقل من قرن، قد أحدثت ثورة في حياة الإنسان، وتركت تأثيرًا لا يصدق في الكيفية التي ينظر بها الناس إلى العالم، وقد قال سارنوف في عام (1954م): «لقد رفع الإلكترون آر.سي.إيه من شركة صغيرة ذات بدايات متواضعة ووسائل بسيطة إلى سدة القيادة لصناعة عظيمة». وكان يمكن لديفيد سارنوف أن يقول الشيء نفسه عن ذاته هو.

أنتجت شركة آر.سي.إيه جهاز تلفاز لأول مرة للتوزيع التجاري في عام (1939م)، غير أن نشوب الحرب العالمية الثانية جمد المصممين في مساراتهم، ونظرًا إلى أن سارنوف كان يمتلك شعورًا بالواجب لا يعرف الكلل، توقف سارنوف من فوره عن المضي قدمًا في مشروعه الكبير من أجل خدمة وطنه في وقت الشدة، وفي (7) ديسمبر/ كانون الأول عام (1941م)، أبرَقَ إلى الرئيس روزفيلت يقول: «إمكاناتنا وموظفونا جميعهم على استعداد ورهن إشارتكم، نحن بانتظار أوامركم».

كان موظفو آر.سي.إيه البالغ عددهم (22,000) يمتلكون كثيرًا لتقديمه للجهد الحربي، وبعد عشر سنوات من بيرل هاربر، فتحت آر.سي.إيه مركز بحوثها في برنستون، نيوجيرسي، الذي بلغت كلفته مليوني دولار، وبدأ العلماء من فورهم العمل على تطوير اتصالات وتكنولوجيا يمكن استعمالها من قبل القوات المسلحة؛ قال سارنوف بهذا الشأن: «هذه الحرب تمثل -أكثر من أي وقت مضى في التاريخ- صراعًا بين العقول والمقدرة على التخيل والعمل الجماعي للعلماء والمهندسين وعمال الإنتاج في مجموعة من البلدان في مواجهة مجموعة أخرى من البلدان». وانصرف سارنوف مباشرة ليمارس واجبه بصورة نشطة بوصفه عقيدًا في سلاح الإشارة، وجرت ترقيته لاحقًا إلى رتبة عميد، وكانت الحرب العالمية الثانية هي الحرب الأولى التي استعمل فيها المذياع على نطاق واسع من قبل المتحاربين جميعًا؛ لقد وفرت التكنولوجيا، سواء أكانت الطائرة أم آلة ترميز الألغاز أم القنبلة الذرية، هامشًا للنصر.

لقد كان إسهام سارنوف الشخصي في الجهد الحربي مهمًا أيضًا، وفي عام (1944م)، افتتح مكتبًا في لندن لتنسيق الشؤون الإذاعية والصحفية والاتصالات الداخلية استعدادًا لغزو النورماندي الكبير.



والت ديزني، مع الشخصية الكرتونية ميكي ماوس.

والت ديزني

واجه والت ديزني انتكاسة مدمرة في عام (1928م)، وهي ضربة كانت من الضراوة بحيث بدت مسيرته على حافة الانهيار؛ لأن صانع الرسوم المتحركة الذي كان له من العمر ستة وعشرون عامًا خسر أول إنتاج رسوم متحركة ناجح (أوزوالد الأرنب المحظوظ Oswald the Lucky Rabbit)؛ لأنه تخلى بتصرف ساذج عن حقوق الملكية في صفقة إنتاج مع موزعه في نيويورك، وبعد أن خرج صفر اليدين من هذه الكارثة، لم يغادر ديزني الميدان، وفي حقيقة الأمر الرجل الذي وصفه رسام الكاريكاتير السياسي البريطاني ديفيد لو بأنه: «أهم شخصية في فن الجرافيك منذ ليوناردو»، قد تعلم درسًا من خيبة الأمل الباكرة، وبعد سنة من ذلك الحدث، كان ديزني يفاجئ صناعة الترفيه بما يشبه العاصفة، ونظرًا إلى تسلحه بفهم شامل لحقوق الملكية الفكرية، وتمتعه بعبقرية طبيعية لإبداع الشخصيات التي لا تنسى وعوالم الخيال المسلية، فقد كان العقل المدبر وراء تأسيس إمبراطورية أعمال من نوع جديد.

وحيث إنه كان يرأس الأستوديو الخاص به، فقد وظف ليس فقط خياله ولكنه أيضًا ابتكر جوًّا يستطيع الآخرون أيضًا استعمال خيالهم فيه، وبدأ بميكي ماوس؛ الشخصية المرحة التي أصبحت ظاهرة عالمية، واعتمادًا على طيف واسع من قصص الأطفال وحكايات الجنيات، مثل بينوكيو وسنو وايت، وعن طريق إضفاء الطابع والعاطفة الإنسانية الحقيقية على شخصياته، فقد كان يخاطب اليافعين والأطفال على السواء، غير أن ديزني لم يعتمد فقط على مبيعات

التذاكر لجني الإيرادات؛ فقد استثمر إبداعاته ليحقق الفائدة التجارية العظمى منها، ووجد طرقًا للترويج المزدوج لشخصياته في أجهزة الإعلام الحديثة، وبعد أن بدا له أنه قد استغل وسائل التوزيع المتاحة جميعها، اخترع ديزني شيئًا جديدًا؛ إنه ديزني لاند.

كان والت ديزني رجلًا معقدًا، وليس مجرد (العم) اللطيف الذي كان يبدو في استضافة مسلسلاته التلفازية، وكان يسمح لنفسه بالعمل إلى درجة الإجهاد، ومع ذلك لم يصل قط إلى حدود طموحاته، وفي غضون نصف قرن تقريبًا، أنشأ مؤسسة فريدة في نوعها لجهة المفهومين التجاري والاجتماعي- المنطقي؛ لقد أدخل ديزني إلى مشروعاته كلها مفهومًا فطريًا للخيال، بوصفه وسيلةً لإضفاء الضبابية على الحقيقة من أجل رؤيتها رؤيةً أكثر وضوحًا، وكان يحب أن يقول: «إن الخيال- أي الخيال الجيد المقبول- هو الحقيقة بعينها مع شيء من التحريف النزوي».

مخترع شاب يدخل صناعة السينما الباكرة

ولد والت ديزني في (5) ديسمبر/كانون الأول من عام (1901م)، حيث كان الولد الرابع لأب وأم من الطبقة المتوسطة هما إلياس وفلورا ديزني من شيكاغو، وكانت لأسرة ديزني أيضًا ابنة أصغر من والت، وكان الأب رجلًا عصبيًّا ومشاكسًا، وعندما انتقل بأسرته إلى مزرعة في ميسوري وأخذ يسوق أولاده كالعمال المستأجرين، هرب الابنان الأكبران، وفشل مشروع المزرعة بعد أربع سنوات، وانتقلت عائلة ديزني إلى مدينة كانساس، حيث اشترى إلياس محلًّا لتوزيع الصحف وشغَّل الولدين الباقيين (روي ووالت) في بيع الصحف، فكان يضربهما كثيرًا كما يمكن أن تشير إلى ذلك ممارسات الانضباط في السنوات الواقعة قريبًا من عام (1910م)، وغالبًا ما كان إلياس يفقد اتزانه، وكانت فلورا تواسي أولادها فيما كانوا هم يواسون بعضهم، وعندما بلغ والت العاشرة من عمره، هجر روي البيت أيضًا، وكانت طفولة والت مفعمة بالأوقات الممتعة في المزرعة وفي البيت في مدينة كانساس، غير أنها كانت تعاني الجروح العميقة التي تركتها تصرفات والده الخسيسة، والطريقة التي هجر بها أخواه الأكبران البيت.

وبوصفه رجلًا في طريقه لتحويل طفولته إلى سلعة حقيقية، كان والت ديزني غالبًا ما يشير إلى ذكريات مخاوفه وأفراحه الباكرة، ومثل كثير من الأطفال الذين يشعرون بالعزلة، كان والت يمضي الساعات في إبداع أصدقاء خياليين مستعملًا القلم والورقة، وعندما انتقلت الأسرة إلى شيكاغو، وجد منفذًا لهذه الملكة الواضحة، حيث أصبح محررًا فنيًا مساعدًا في صحيفة مدرسة ماكينلي الثانوية، وأخذ ديزني يدرك بأن الخربشة يمكن أن تشكل شيئًا أكثر من مجرد نزوة، وذلك بمقايضة رسوم الكاريكاتير بحلاقة شعر مجانية.

في هذه الأثناء دخلت الولايات المتحدة الحرب إلى جانب الحلفاء، وعندما كان في السادسة عشرة من عمره، تطوع ديزني للعمل سائقًا مع فيلق سيارات إسعاف الصليب الأحمر الأمريكي، وكانت الحرب العالمية الأولى قد وضعت أوزارها عندما وصل إلى فرنسا؛ ولذلك قاد سيارات شحن أكثر من سيارات الإسعاف، وعندما استقرت به الأمور، استأنف رسم الصور الكاريكاتيريه بهدف تسلية أصحابه.

عاد ديزني إلى شيكاغو بعد انتهاء الحرب، واستقر نهائيًا في مدينة كانساس، حيث كان أخوه الأكبر روي يعمل مصرفيًا، وحاول أن يختط مجال عمل بوصفه رسام كاريكاتير، وعندما فشل في الحصول على عمل في صحيفة كانساس سيتي ستار، اختار أن يصبح رسامًا في شركة إعلانات محلية هي بيسمين- روبين، وفي الوقت نفسه، بدأ الشاب البالغ من العمر ثمانية عشر عامًا في إظهار اهتمام أكبر بأفلام الرسوم المتحركة، وهي وسيلة جديدة كانت على وشك أن تحدث انفجارًا إذ اقترنت مع الشعبية المفاجئة لشخصية تدعى (القط فيليكس)، وفي عام (1920م)، وقع على عقد للعمل رسامًا بأجر (40) دولارًا في الأسبوع مع شركة دعاية أفلام كانساس سيتي التي أنتجت إعلانًا بالرسوم المتحركة زمنه ستون ثانية للعرض في دور السينما، وتعلم ديزني كيف يستعمل الأدوات الرئيسة للرسوم المتحركة وكاميرات توقف العمل التي كانت تلتقط سلسلة من الرسومات للإيهام بوجود حركة، وبعد أن تعلم ديزني أساسيات أفلام الرسوم المتحركة، أدرك أن لديه قليلًا من الرغبة لإنشاء الرسوم المتحركة لمجرد بيع المنتجات، وبعد أن شاهد القط فيليكس، أصبحت لديه رغبة في توظيف مواهبه من أجل الترفيه الخالص، وفي أثناء وظيفته في كل من بيسمين- روبين وشركة أفلام كانساس سيتي، عمل

ديزني عن كثب وثيق مع فنان آخر هو يوبي أيويركس، وفي عام (1922م)، أسس الاثنان شركة لاف -أو- غرام لصنع أفلام رسوم متحركة قصيرة، وبدلًا من ابتكار شخصيات جديدة، حصل الفنانان على مادة الموضوع من القصص المفضلة لدى الأطفال؛ مثل (جولديلوكس) و(الدببة الثلاثة)، غير أن موزعهما أفلس حتى قبل أن يعرضا أول أفلامهما، وبعد ذلك بدأ ديزني في البحث عن تطبيقات تجارية لبعض أفكاره الأخرى، واعتقد أنه اخترع شيئًا مختلفًا أصيلًا في ميدان الرسوم المتحركة عندما أدخل شخصًا حقيقيًّا إلى الرسوم المتحركة، وبالرغم من أن -في حقيقة الأمر- هذه التقنية وظفت من قبل، إلا أنها أدت إلى قبول تجاري لفيلم ديزني - آيويركس، وشرع ديزني بصنع (مغامرات أليس)، حيث تظهر طفلة ممثلة تحيط بها الرسوم المتحركة، وبالرغم من أن ديزني أنفق نقوده كلها قبل إتمام الفيلم، إلا أنه تمكن من التطلع إلى المستقبل.

في عام (1923م)، غادر ديزني مدينة كانساس متوجِّهًا إلى هوليوود؛ ذلك المكان الذي يُمنح في صانعو أفلام شباب عونًا ماليًّا لمشروعاتهم؛ كان في جيبه (40) دولارًا، ويحمل نسخة غير كاملة لفيلم مغامرات أليس، فاستقل قطارًا متجهًا إلى الغرب، وعندما سأله أحد المسافرين عن نواياه، أجاب: «أنا ذاهب لإخراج أفلام الرسوم المتحركة لهوليوود العظيمة».

حلم ديزني لم يكن بعيد المنال؛ لقد كانت صناعة السينما المزدهرة في هوليوود بحاجة إلى مواهب، وثمن الدخول إليها لم يكن أكثر من الخيال والطموح، ومع ذلك كان من الصعب على ديزني أن يضع قدمه على عتبة الباب، وعقب وصوله إلى لوس أنجلوس، أقام مع عمه روبرت وقام بجولة على الأستوديوهات، وتوصل سريعًا إلى أن المخرجين العظام لا يجري تشغيلهم بالضرورة من الشارع.

وبما أنه لم يستطع الحصول على عمل، فقد فعل ديزني ما فعله في ظل الظروف نفسها في مدينة كانساس؛ لقد أصبح رجل أعمال، وهو يقول في هذا الشأن: «عندما لا تجد عملًا، ابدأ بعملك أنت». كان والت يمتلك نوعين من الموجودات المحسوسة: شقيقه روي، وهو رجل أعمال متقد الذكاء كان يعيش في لوس أنجلوس ويتعافى من السل؛ ومغامرات أليس، وفي عام

(1923م) كتب ديزني إلى مارغاريت وينكلر، وهي موزعة ناجحة تتخذ من نيويورك مقرًّا لها، مدعيًا أنه: «قد اكتشف للتو شيئًا جديدًا وذكيًّا في ميدان الرسوم المتحركة! ... فكرة جديدة تخاطب الطبقات كلها وهي مؤهلة للفوز... تجمع بذكاء بين الشخصيات الحية والرسوم المتحركة». وقامت وينكلر بمشاهدة أليس، وتقدمت باقتراحات بشأن ما يمكن الاستفادة منها، وشجعت ديزني على إتمامها، وتبعًا لذلك أنشأ ديزني وروي ستوديو للرسوم المتحركة أسمياه ستوديو الأخوين ديزني في كراج يمتلكه عمهما روبرت، وفي أكتوبر/تشرين الأول عام (1923م)، طلبت وينكر ستة أفلام من مغامرات أليس مقابل (1,500) دولار لكل منها، وبهذا أصبح ديزني يمارس العمل التجاري فعليًّا، وعندما أطلق المسلسل، انضم يوبي أيويركس إلى المشروع، في بداية الأمر بوصفه رسام كاريكاتير يعمل بموجب عقد.

وإثر إكماله أفلام أليس، تزوج ديزني ليليان باوندس التي كانت تعمل في التحبير في الأستوديو، وتزوجت أيضًا موزعته مارغاريت وينكر في الوقت نفسه تقريبًا، وسلَّمت إدارة شركة التوزيع إلى زوجها الجديد شارل مينتز، فعمل مع ديزني لإبداع رسومات متحركة متعاقبة لأرنب على غرار القط فيليكس، ورسم ديزني الأرنب، وأطلق عليه مينتز اسم (أوزوالد الأرنب المحظوظ)، وبالرغم من أن أوزوالد أصبح يشكل أساسًا لسلسلة من الأعمال (القصيرة) التي استقبلت استقبالًا جيدًا، إلا أن النجاح نفسه الذي حققه ديزني كان مؤقتًا. ووافق ديزني بسذاجة على صفقة إنتاج ينتج بموجبها رسومًا كاريكاتورية، غير أن شركة مينتز بالإضافة إلى يونيفيرسال ستوديوز، تمتلكان الشخصية بموجب الاتفاق، وفي عام (1928م) عندما ذهب ديزني إلى نيويورك لتجديد عقده، واجهه مينتز بسيناريو صارم؛ إنه ويونيفيرسال لهما حق امتلاك أوزوالد، إنه قد تحدث سلفًا مع مجموعة من كبار فناني الرسوم المتحركة العاملين مع ديزني ليتركوا عملهم وينتقلوا للعمل معه؛ لقد أخرج الموزع فعليًّا مبتكر أوزوالد من المشهد، ونظرًا إلى اكتوائه بنار هذه التجربة فقد أقسم ديزني: «لن أعمل ثانية بتاتًا لصالح أي إنسان آخر».

ميكي ماوس يحقق الاستقلال

بعد المواجهة مع مينتز، استقل والت وليليان ديزني القطار وهما في حالة ضجر عائدين إلى كاليفورنيا، وفيما تحركت عربات القطار صوب الغرب محدثة جلبة، أدرك والت أن الأستوديو الذي أنشأه حديثًا سيتلاشى سريعًا ما لم يبتكر شخصية جديدة، وتحولت أفكاره مباشرة إلى الفئران، وكان يحب أن يقول لاحقًا: «لدي شعور خاص تجاه الفئران». ويضيف: «كانت الفئران تتجمع في سلة مهملاتي عندما كنت أعمل في وقت متأخر من الليل، وكنت أرفعها وأحتفظ بها في أقفاص صغيرة في مكتبي، وأحدها كان صديقي الخاص».

عندما رجع إلى كاليفورنيا، كان أول رسم ينتجه والت لشخصية فأر جديدة يشبه كثيرًا رسمًا كاريكاتيريًّا لنفسه؛ ولذلك فقد عمل يوبي آيويركس معه لإنتاج شيء جذاب؛ شيء -كما ظهر لاحقًا- يشبه أوزوالد بأذني فأر، وقررا إطلاق اسم ميكي ماوس على الحيوان القارض، وكان أول فيلم يمثل فيه ميكي ماوس رسومًا متحركة بعنوان الطائرة المجنونة، وهي تمثل الأحداث التعيسة التي كان ميكي يمر بها في إحدى الطائرات، وكانت تكلفة صنع الفيلم (1,800) دولار. وبعد وقت قصير أتبع والت ميكي ماوس بفيلم آخر هو جالوبين جوشو، غير أن فيلم ميكي ماوس الثالث، القارب البخاري ويلي هو الذي أحدث تغييرًا في ميدان الرسوم المتحركة وإلى الأبد.

بعد العرض الأول لفيلم مغني الجاز في أكتوبر/تشرين الأول من عام (1927م)، وهو أول فيلم يتم فيه تزامن الموسيقى مع الحركة، أصبح ديزني مقتنعًا بأن ميكي يجب أن يسمع كما يشاهد، وإذا كان في وسع آل جولسون أن يتكلم في الفيلم فإنه يمكن لميكي أن يفعل هذا كذلك، ونظرًا إلى أن ديزني أصرَّ على اندماج الصوت تمامًا مع الحركة، فقد أصبح فيلم القارب البخاري ويلي عملًا تفصيليًّا مدروسًا؛ إذ استأجر ديزني فرقة موسيقية كاملة لتسجيل الموسيقى، فيما تطلبت عملية الرسوم المتحركة المتطورة ما يزيد على (20,000) من الهياكل المصنوعة يدويًّا، وكانت الشركة قد أنفقت نقودها كلها، واضطر والت لبيع سيارته الرياضية التي كان يحبها كثيرًا، غير أن ديزني كان مستعدًّا للمقامرة، وكتب إلى روي من نيويورك يقول:

«أعتقد أن فرصة رجل مسن تقرع بابنا». وأضاف: «دعنا نرهن كل شيء بحوزتنا، ونقتفِ هذا الأمر على النحو الذي ينبغي». وقد بلغت تكلفة إنتاج القارب البخاري ويلي نحو (15,000) دولار، لكن الاستثمار أثبت جدواه، وعندما عُرِض لأول مرة في (18) نوفمبر/تشرين الثاني من عام (1928م) بوصفه مقدمة للفيلم السينمائي حرب العصابة، انطلق مارد تجاري يزأر، أو على الأقل يصرخ. عندما أنصت العالم إلى حديث ميكي ماوس الذي انطوى على درجة عالية من المهارة، كان في حقيقة الأمر يستمع إلى ديزني الذي تمكن من تقديم صوت الفأر على نحو عالي الطبقة بصورة مصطنعة.

وبمساعدة جهاز إعلامي ذكي، حقق ميكي ماوس النجاح في ليلة واحدة، بفضل التقارير الموغلة في الإطراء التي بعث بها الصحفيون الذين دعوا لحضور العرض الأول، وما لبث ميكي أن أصبح هوسًا وطنيًا وليس فقط من قبل الأطفال. وبنجاح عرض القارب البخاري ويلي، اشتد الطلب على ديزني، وبدأ بتقديم عروض جديدة لميكي ماوس بمعدل عرض لكل شهر، وكانت هناك أستوديوهات عدة، بما فيها يونيفيرسال، على استعداد لتوزيع عروض ديزني أو حتى لشراء الشركة برمتها، ولكن ديزني الذي كان غالبًا يعمل حتى الإرهاق، لم يكن لديه الاهتمام في بيع الشركة، وكان يقول: «أريد أن احتفظ بشخصيتي». وحاول أن يتحايل على نظام الأستوديو، ويوزِّع رسومه إلى المسارح المستقلة، لكنه وجد أنه بالرغم من أن فيلم ميكي كان يحقق ريعًا، إلا أن جزءًا من هذه النقود فقط كان يأخذ طريقه إلى جيب ديزني.

في نهاية المطاف، وبعد سبع سنوات في هوليوود، انصاع ديزني في عام (1930م) وتوصل إلى صفقة مع أحد الأستوديوهات؛ حيث وقع اتفاقية مع كولومبيا بيكتشرز يدفع بموجبها (7,000) دولار عن كل فيلم يتم توزيعه؛ وكان الطرفان يقتسمان النقود، لكن ديزني احتفظ بحقوق التأليف والنشر، وقال في عام (1948م): «ميكي ماوس بالنسبة إليَّ هو بمثابة رمز الاستقلال». وأضاف: «حيث إنه ولد من رحم الضرورة، فإن الصديق الصغير حررنا فعليًا من الهموم المباشرة؛ لقد وضع في متناول أيدينا الوسائل التي مكنتنا من توسيع مؤسستنا لتصل إلى ما وصلت إليه الآن، ولتوسيع مجال الرسوم المتحركة لتصل إلى مستويات ترفيهية جديدة».

تحويل فأر إلى مركز قوة تجاري

وزَّعت كولومبيا رسوم ديزني الكاريكاتيرية في أنحاء العالم كلها، حيث أصبح ميكي ماوس في عام (1930م) وبسرعة ظاهرة عالمية، وكان الإيطاليون يشيرون إليه بكلمة (توبولينو)؛ والإسبان يدعونه (ميجويل راتونسيتو)؛ وفي السويد يطلقون عليه اسم (مس بيغ)، وفي هذا الشأن قال ديزني في عام (1961م): «حاولت في بعض الأحيان معرفة لماذا كان ميكي يخاطب العالم كله، وكل واحد حاول أن يكتشف ذلك». وأضاف: «حتى الآن وبحسب ما أعلم، لم يستطع أحد معرفة ذلك؛ إنه صاحب جميل لم يؤذِ أحدًا قط، ويدخل في ورطات لا بسبب خطأ ارتكبه، ولكنه يستطيع الخروج على الدوام مبتسمًا».

لم يمضِ وقت طويل قبل أن يدرك ديزني النتائج المحتملة لعمله الإبداعي فيما بعد الشاشة الفضية، ونتيجة للشعبية التي حصل عليها من نجوميته، أعربت شركات عدة عن استعدادها للمساعدة على تسويق ميكي، لكن ديزني كانت لديه أفكار معينة، وفي وقت كانت (الوسائط المتعددة) على وشك دخول قاموس الأعمال الأمريكي، فهم ديزني جوهر القضية، وتحرك مباشرة لتعزيز صورة الفأر وتوسيع مجال عرضه، وفي عام (1930م) نشر ديزني كتاب ميكي ماوس، الذي بيعت منه (97,938) نسخة في سنته الأولى، وتوصل إلى اتفاقية مع كنج فيتشرز لتطوير الرسومات الفكاهية الخاصة بميكي ماوس التي حدت بالشركة لتشجيع تكاثر نوادي الميكي ماوس التي أخذت تنتشر في الولايات المتحدة وفي الخارج.

بدا فأر الرسوم المتحركة وكأنه يحرز صفات النجومية، ونتيجة لذلك أصبح ميكي باحثًا عن الشهرة، وفي عام (1932م)، استأجر ديزني رجل الأعمال كيه كامن من نيويورك، وكلفه باكتشاف السبل الكفيلة باستثمار جاذبية ميكي التجارية، وفيما كان ترخيص المنتجات والتكنولوجيا يشكلان ممارسة عادية نسبيًّا، امتطى ميكي هذا المفهوم دافعًا إياه إلى آفاق جديدة، وكان أول عمل يقوم به كامن هو ترخيص شركة منتجات الألبان الوطنية من أجل صنع أكواز بوظة ميكي ماوس؛ حيث باعت الشركة نحو (10) ملايين كوز في الشهر الأول.

بحلـول نهاية عام (1932م)، كانت شـركات تتراوح من هيئة المذيـاع الأمريكية إلى جنرال فودس تساعد في بيع الفأر، حيث تلقى ديزني على وجه العموم نحو (5) بالمئة من سعر الجملة الخاص بالمنتجات المرخصة، وخلال سنته الأولى في الشركة تمكن كامن من تحصيل إيرادات للشركة بلغت (300,000) دولار تقريبًا، أو ما يعادل ثلث إيراداتها، وكان أكثر المنتجات ديمومة لهذه الاتفاقيات الباكرة هو ساعة يد ميكي ماوس، إذ بلغت مبيعات هذه الساعة التي ابتكرتها شركة إنجرسول- ووتربري في عام (1933م)، (2,5) مليون ساعة في أول سنتين.

يبدو أن فرصة الرجل المسـن التي سـمعها والت تدق الباب مع أول خطاب لميكي ماوس، إذ أخذت تركل الباب وتخلعه بانطلاق المسلسل، ونتيجة لذلك حاول ديزني أن يذهب بعيدًا وذلك بعرض فيلم لميكي ماوس كل شـهر، واستغلال الفرص التجارية المتاحة في الاتجاهات جميعها، غير أنه تعرض لانهيار عصبي؛ فقد وجدته زوجته في حالة غيبوبة، وعندما استأنف العمل بعد إجازة طويلة، كان بناء الشركة يستبد به أكثر من أي وقت مضى.

مكن ارتفاع الإيرادات في أوائل الثلاثينيات أستوديو والت ديزني من الاستثمار في تحسين نوعية الرسوم المتحركة، وفي الوقت الذي استغلَّ المرخص لهم شخصياته تجاريًا، أوضح ديزني أن أفلامه لا تشكل منتجات تجارية فقط، ولكنها تمثل نمطًا جديدًا من الفن يستحق الاحترام، وتبعًـا لذلك كان أستوديو والت أول أستوديو يؤسس المدرسة الخاصة به في عـام (1932م)، فقد درَّب ديزني الشباب على أساليبه في ميدان الرسوم المتحركة، وعن طريق حشد أحدث ما توصلت إليه تكنولوجيا صناعة السينما، زوَّد ديزني متدربيه بأجود المواد لتوظيفها في عملهم، وفي تلك السـنة عرض ديـزني فيلمًا باسـم الأزهـار والأشـجار، وبمصاحبة موسـيقى شـوبير ومندلسـون، كان أول فيلم رسوم متحركة يُصوَّر باسـتعمال طريقة التصوير بالألوان الحديثة، والذي فاز بأول (48) جائزة أوسكار.

كانـت النوعية المحسـنة القادمة من أستوديو ديزني واضحة في مسلسـل جديـد أطلق عليه اسـم السـمفونيات السـخيفة، وأنتـج اعتمادًا علـى مفهوم أن الحـوار لا ضرورة لـه؛ إذا وُظِّفت الموسيقى توظيفًا فاعلًا في الرسوم الكاريكاتورية، وفي عام (1934م)، عرض فيلم يتبع سلسلة

السمفونيات السخيفة أطلق عليه اسم الدجاجة الصغيرة الحكيمة، أُطلقت فيه الشخصية النجومية الثانية الطويلة الأمد لديزني تحت اسم (البطة دونالد)، وأثبت النجاح التجاري الذي حققه ديزني أن في وسعه أن يضاعف أرباحه بابتكار مزيد من الشخصيات التي ستصبح ملكية خاصة له؛ ولذلك طوَّر بالتعاون مع الفنانين العاملين معه جوقة مؤلفة من البطة دونالد والكلبين بلوتو وجوفي، ودعمًا للقائمة المتنامية رفع ديزني جدول رواتبه إلى (187) في عام (1934م)، ولأنه كان ينظر إلى الأستوديو الخاص به على أنه (مصنع للأفكار)، فقد عَدَّ الحجم ميزة؛ يقول ديزني الذي كان يعمل جنبًا إلى جنب مع مجموعة من المؤلفين وكتبة النصوص والملحنين: «لا نستطيع تحمل نضوب المادة القصصية». ويضيف: «في الوقت الذي تنمو فيه مؤسستنا الإبداعية من ناحية الحجم وتزداد مقدرة موظفيها، فإن تدفق الأفكار يزداد حجمًا ونوعية».

وبالرغم من تكاثر الشخصيات الجديدة، فإنه كان من الواضح أن ميكي لا يزال يحتل المركز الأول في قلب سيده؛ ولذلك ركَّب ديزني ساعة ميكي ماوس على جدار مكتبه، وطبع صورة الفأر على شيكات الشركة، وقد تحدث الرجل الذي كان ميكي يحمل صوته عن ابتكار هذه الشخصية وكأنها إنسان، وفي هذا الشأن قال ديزني عام (1935م): «يبدو أن الزميل الصغير يكسب أصدقاء بصرف النظر عن العرق أو اللون أو الحدود الوطنية». وبالفعل كان هذا الفأر الشخصية الأبرز بعد الإمبراطور في اليابان؛ حيث كان يطلق عليه اسم (ميكي كوشي)، ناهيك عن أن مبتكره؛ ديزني، أصبح رجلًا مشهورًا عندما سافر إلى إنجلترا في عام (1937م)، وتناول طعام العشاء مع ملكة بريطانيا وقابل إتش.جي.ولز، وتلقى في السنة اللاحقة درجة فخرية من جامعتي هارفارد وييل، وكان في وقت من الأوقات الخط الفاصل بين المبتكر والنجم غير واضح إلى أن اختفى تمامًا، وحتى عندما تسلم ديزني جائزة من عصبة الأمم في باريس، تحدث بصوت ميكي ماوس.

سنو وايت يفتح الطريق
إلى أفلام الرسوم المتحركة الروائية

في عام (1934م)، قرر ديزني أن يفعل شيئًا لم يفعله شخص آخر في هوليوود؛ إنتاج فيلم من الرسوم المتحركة بالطول الطبيعي، وكان موضوع الفيلم الثلج الأبيض والأقزام السبعة، وصعد ديزني بهذا العمل إلى مستوى جديد من الرقي صاحبه إحساس أكبر بالحقيقة، حتى إنه في إحدى الحلقات استأجر راقصة لتظهر في ملابس الرقص، صوّرها ثم أعاد إنشاء حركاتها حركة فحركة، وحددت ميزانية الفيلم أصلا بمبلغ (250,000) دولار، إلا أن تكاليف الفيلم تضاعفت بسرعة، وذلك يُعزى جوهريًا إلى المعايير الصارمة التي كان ديزني يطبقها، ورسم فنانو الرسوم المتحركة (250,000) صورة منفصلة، فيما استعمل المصورون السينمائيون آلة تصوير متعددة المستويات تعتمد على خلفية متعددة الطبقات؛ وذلك بهدف ابتكار وضع أكثر قربًا لحياة الإنسان، ولما تجاوزت التكلفة الكلية للفيلم المليون دولار، أعرب مصرف أمريكا (وهو الممول الرئيس لديزني) عن قلقه، وعرفت التكلفة باسم (حماقة ديزني) التي جلبت عليه سخرية مجموعة من المشككين؛ يستذكر ديزني هذه اللحظة بالقول: «كانت التوقعات تشير إلى أنه لن يجلس أحد لمدة ساعة ونصف ليشاهد رسومًا متحركة». ويضيف: «لكننا قررنا أنه توجد طريقة واحدة لعمل فيلم الثلج الأبيض بنجاح، وهي أن نستغل إمكاناتنا كلها ونتمّ العمل، ولن تكون هناك مساومة على النقود أو المواهب أو الوقت». كان العرض الأول لفيلم الثلج الأبيض والأقزام السبعة في (21) ديسمبر/كانون الأول من عام (1937م)؛ وقد قال ديزني بابتهاج: «علية القوم كلهم في هوليوود خرجوا لمشاهدة فيلمي». وفي طول البلاد وعرضها، خرجت الجماهير إلى دور العرض، وفي وقت قياسي تمكن فيلم الثلج الأبيض من استرداد تكاليفه، متخطّيًا مبلغ (8,5) مليون دولار في عرضه الأول. (أعيد عرضه في دور العرض في أوقات منتظمة منذ ذلك التاريخ، محققًا مزيدًا من العوائد). وفي عام (1939م) نال هذا الإنتاج جائزة الأوسكار الخاصة، وهي تمثال كبير تحيط به سبعة تماثيل صغيرة، وقدّمتها الممثلة شيرلي تمبل، ومرة أخرى لم يسمح ديزني لجاذبية الفيلم التجارية بأن تظل

محصورة في دور العرض، وتضمن الفيلم أغاني أخاذة عدة، بما في ذلك (أطلق صفارتك أثناء عملك) التي جرى تسويقها بتسجيلات منفردة.

لقد شجع هذا النجاح والت وأخاه روي الذي كان يعمل نائبًا لرئيس مؤسسة والت ديزني للإنتاج، على اتخاذ قرار بإنفاق (100,000) دولار لشراء (51) هكتارا من الأرض في بوربانك، كاليفورنيا، وبنيا أستوديو حديث للرسوم المتحركة على هذه الأرض، وكان والت يحب أن يسميه «البيت الذي بناه الثلج الأبيض». وقد خُطِّط له لأن يكون بيئة عمل مثالية بحسب نظريات ديزني العديدة، ومن بين أشياء أخرى كان يحب الأشجار والغرف الصغيرة والطاولات (لا المقاعد)؛ وكان المشهد العام يتعلق بقرية، ولكنها مزدحمة.

لقد أشرف ديزني الذي أصرَّ على أن يدعى والت من قبل موظفيه كلهم، عن كثب على هذا العمل الإبداعي، بالرغم من أنه لم يُنفِّذ شخصيًا رسومات منذ منتصف العشرينيات، وكان الجو الذي أشاعه في الأستوديو تعاونيًا- وإن لم يكن متجانسًا، وكان يسمح لطاقم موظفيه المبدع بالغدو والرواح من دون تحديد ساعات العمل، ويزودهم بمعدات حديثة وبأفضل الموارد، وبالرغم من ذلك فقد كان يُرهب جانِبُهُ؛ يقول شارل شوز (كاتب ديزني) في مذكراته: «ذات يوم، ركبت مصعد الأستوديو في طريقي إلى الدور الثالث، وعلى نحو غير متوقع دخل ديزني المصعد إلى جانبي، وخشية أن أتلفظ بشيء لا يعجبه، ضغطت على الزر الذي يحمل رقم (2)، وهربت من الباب بمجرد انفتاحه -قبل وصولي إلى هدفي بدور كامل- فقط لأتجنب الرئيس».

في هذا الأستوديو الذي يشبه الحرم الجامعي، كان ديزني يكرس جل اهتمامه لعمل الرسوم المتحركة الروائية، وكلف فيلمه الثاني ذو الطول الطبيعي بينوكيو (2,6) مليون دولار، وقد أعد له إعدادًا مدروسًا أكثر من الثلج الأبيض، وأجبر ديزني طاقمه على عمل (175) نموذجًا مختلفًا عن بينوكيو قبل أن يعثر على النموذج الذي أراد، غير أنه كانت هنالك نتائج لمثل هذه المعايير المكلفة، وبالرغم من الشعبية التي أحاطت بمعظم أفلامها، إلا أن شركة إنتاج والت ديزني كانت تعاني ديونًا كثيرة في أواخر الثلاثينيات؛ بسبب ارتفاع كلفة الإنتاج ودخولها في صفقة توزيع عرجاء أخرى، وكانت هذه المرة مع آر.كي.أو، وأيضًا بسبب إنشاء ديزني لأستوديو في بيربانك كلف (3,8) مليون دولار، وبحلول عام (1940م) كانت الديون

المتراكمة على الأستوديو قد بلغت (4,5) مليون دولار، وفي محاولة لتخفيض هذا الدين طرحت الشركة اكتتابًا عامًّا في أبريل/نيسان من عام (1940م)، فباعت ما قيمته أربعة ملايين دولار من الأسهم.

لقد مكن تدفق الأموال ديزني من تخفيض الدين ومساعدته على تمويل إنتاج ثلاثة أفلام روائية أخرى، هي: بينوكيو (1940م)، وفانتازيا (1940م)، وبامبي (1942م). أما فانتازيا، وهو أكثر أفلام ديزني الروائية طموحًا، فلم يكن يحتوي على حوار باستثناء سرد تاريخي بين الفصول؛ وكان يعرض رسومًا متحركة من دون كلام مرتبطة بأعمال كلاسيكية مثل طقوس الربيع من تأليف سترافينسكي،وليلة على جبل أجرد من تأليف موسورجسكي، وقد تكلف فيلم فانتازيا (2,28) مليون دولار، وكان أول فيلم روائي بطول طبيعي يظهر فيه ميكي ماوس. وفي معرض إصراره على عدم التوفير، كلَّف ديزني قائد الأوركسترا الشهير ليوبولد ستوكوسكي لاختيار الموسيقى وتنسيقها مع الرسوم المتحركة، وبالرغم من أن فانتازيا حظي بإطراء من النقاد إلا أنه لم ينجح في شباك التذاكر، وكان هذا أيضًا مصير بينوكيو وبامبي.

وبالرغم من عدم مجاراة أي من هذه الأفلام للثلج الأبيض من حيث النجاح، إلا أنها بالتأكيد ركزت الانتباه على موهبة والت ديزني الخارقة وإبداعه المستمر، وإذا وضعنا الأميرات الجميلات والأمراء ذوي الوسامة جانبًا، انطوى فيلما بينوكيو وبامبي على مغازي تبعث على القلق وعلى نتائج مخيفة، حتى إن بعض النقاد صنفوا بامبي على أنه فيلم رعب؛ وذلك لتصويره للغابة ولخوف الحيوانات من الصيادين وإطلاق النار. ومن خلال إعادة العرض تمكنت الأفلام الثلاثة من استرجاع تكاليف الإنتاج، وفي نهاية المطاف أكثر من ذلك بكثير، غير أن ديزني تمكن من تحقيق حلمه، وبطريقته الخاصة: لقد كان مخرجًا عظيمًا؛ قال بشأن فيلم فانتازيا عام (1940م): «ليس صحيحًا أنني بدأت مشواري بهدف كسر التقاليد التي تحيط بصناعة السينما». وأضاف: «غير أنه إذا لم يُحرِّر بعض الناس أنفسهم من مواقفهم السابقة تجاه الأشياء الجديدة، فإن صناعة السينما لم تكن لتبلغ ما بلغته الآن... بعض الناس أصبحوا في منتهى الغباء».

قبل نشوب الحرب العالمية الثانية في عام (1939م)، كان نحو (45) بالمئة من دخل إنتاجات شركة والت ديزني يأتي من الخارج، غير أن الحرب أدت إلى انقطاع هذا التدفق، وفي أعقاب قصف بيرل هاربر، وصلت الحرب مباشرة إلى أستوديو ديزني في بيربانك، وعندما صادر الجيش الأمريكي معظم الأرض لاستعمالها مركز خدمات للدفاع عن مصنع لوكهيد بالقرب من الأستوديو ضد أي هجمات معادية، وفي معظم عام (1942م) كان الأستوديو يخضع للقيود. وبعد مغادرة الجيش أغرق ديزني بالأعمال الحكومية التي اتخذت صورة التدريبات وصناعة الأفلام الدعائية، وبالطريقة نفسها التي وضع فيها ديفيد سارنوف الإمكانات التكنولوجية لمؤسسة المذياع الأمريكية في خدمة الأمة، فإن ديزني جند ثمار خياله لخدمة الجهد الحربي.

وبالإضافة إلى إنتاج أفلام تعليمية بالرسوم المتحركة، ابتكر ديزني (الروح الجديدة) التي من خلالها تحدثت البطة دونالد عن الحاجة إلى دفع ضريبة الدخل في وقتها، وعندما انتقد وزير الخزانة هنري مورجنتاو الابن هذا المضمون لأنه كان يتوقع أن يرى شخصية إنسانية أكثر احترامًا تمثل دافع الضرائب العادي، استشاط ديزني غضبًا، قائلًا: «لقد أعطيتكم البطة دونالد، بالنسبة إلى الأستوديو الذي نملك، هذا يعادل إعطاءكم كلارك جابل من نادي أم.جي.أم لكبار الممثلين».

وفي أثناء الحرب، ابتكر ديزني شارات هزلية لمختلف الوحدات العسكرية، قال بهذا الشأن: «لقد تعلمنا هنا المعنى الحقيقي للتنوع». وفي يوم إنزال النورماندي (6) يونيو/حزيران من عام (1944م)، كان ميكي ماوس يمثل إحدى كلمات السر الرسمية؛ أصبحت هذه الشخصية جزءًا لا يتجزأ من الثقافة الوطنية الشعبية لدرجة أن الحرب كانت بحاجة إليها.

وفي هذا السياق جاء الفيلم الروائي الترويحي التجاري الذي أنتجه الأستوديو في أثناء الحرب عن القاذفات بعنوان النصر من خلال القوة الجوية كفيلم روائي بالرسوم المتحركة، وأخفق موضوعه في مخاطبة الشعب الذي أنهكته الحرب، وعندما تلاشت سوق الأفلام التعليمية المعدة للحرب بعد انتهاء المعارك، كان الأستوديو يعاني ديونًا، وقرر ديزني أن ينتج

نوعًا جديدًا من الأفلام الوثائقية التي توظف شخصيات حقيقية، كأفلام الترفيه، بالإضافة إلى تشكيلة من الأفلام الروائية بالرسوم المتحركة، ولأن حيوانات برية كانت تقوم بالأدوار، فقد كانت الأفلام الوثائقية في مسلسل (مغامرة في الحياة الحقيقية) تنتج بتكلفة أقل من إنتاج أفلام الرسوم المتحركة، وفي عام (1948م) وهي السنة التي بيعت فيها ساعة ميكي ماوس بخمسة ملايين، أطلق ديزني فيلمه الأول من مسلسل جزيرة الفقمة، وفاز الفيلم الذي يصور حياة حيوانات الفقمة المرحة في جزر بريبيلوف في ألاسكا، بجائزة الأوسكار لأفضل فيلم وثائقي وشكل مفاجأة في شباك التذاكر، وأتبع ديزني هذا الفيلم سريعًا بمسلسل من أفلام وثائقية عن الطبيعة يبلغ طول كل منها ثلاثين دقيقة.

بحلول عام (1953م)، كان ديزني قد أمضى ثلاثين سنة في هوليوود؛ لقد اكتسب شهرة لنجاحه في النهوض بالرسوم المتحركة إلى مرتبة فن حقيقي، فكان لذلك موضع إعجاب من قبل صانعي الأفلام، ونال الثناء من قبل أولياء الأمور، وبطبيعة الحال أحب الأطفال (ديزني) وطريقة سرد القصص الشائقة التي كانت تمثلها هذه الكلمة، غير أن شركة ديزني للإنتاج استمرت في التآكل ماليًا، وإحدى الخطوات التي اتخذت في الاتجاه الصحيح كانت تأسيس شركة توزيع تابعة في عام (1953م) تحت اسم (بيونا فيستا)، لتكون بديلًا للعلاقة الواهنة مع آر.كي.أو؛ لقد سارت عملية التوزيع من الداخل على نحو مُجدٍ بالنسبة إلى ديزني، ولأول مرة تمكن الأستوديو عمليًا من الاحتفاظ بالنقود التي كان يكتسبها.

في منتصف الخمسينيات من القرن العشرين، بدأ ديزني ببيع إنتاجه إلى جهاز توزيع يتطور بسرعة: إنه التلفاز، وبعد القيام بعروض تلفازية تجريبية عدة، وقع ديزني عقدًا حصريًا طويل المدى مع شبكة إيه.بي.سي، وفي عام (1954م) نُفِّذ عرض (ديزني لاند) التلفازي لأول مرة، حيث كان أول منتج رئيس من هوليوود يتخذ مثل هذه الخطوة، وكان العرض الذي يستضيفه ديزني يستعمل الرسوم المتحركة وأفلامًا من الطبيعة، واجتذب سحر عرض ديزني المعجبين إلى الشاشة الصغيرة، وفي موسمه الأول، كان أمرًا مثيرًا للدهشة أن يحصل العرض على تصنيف (41) على مقياس نيلسون، الأمر الذي كان يعني أن (30,8) مليونًا من أصل (75) مليون مشاهد محتمل شاهدوا العرض، وفي السنة اللاحقة، ابتكر ديزني (نادي ميكي ماوس)، وهو ظاهرة تلفازية جديدة كانت تخاطب الأطفال والمراهقين على السواء، وفي أوج شعبية

العرض في منتصف الخمسينيات من القرن العشرين، ارتفعت مبيعات آذان ميكي ماوس إلى معدل (25,000) مجموعة في اليوم.

مملكة السحر:
انغماس كامل في عالم الخيال

في كل شيء قام به ديزني كان يقدم قطعة من عالم الخيال الخاص به إلى الجمهور، غير أنه كان يبحث عن طريقة يعبر فيها حقيقةً عن نظرته إلى الحياة، وفي محاولة جريئة لمغادرة نمط الترفيه المبني على وسائل الإعلام، كان لديه التصميم على بناء حديقة للملاهي؛ لقد استشف الفكرة عندما كان يراقب طفلتيه وهما تلعبان دوامة الخيل، ويستذكر في هذا الشأن قائلًا: «لقد شعرت أنه يجب أن يبنى شيء ما، نوع من متنزهات العائلات، حيث يستطيع أولياء الأمور والأطفال التسلية معًا». وفي مذكرة كتبها عام (1948م)، وصف ديزني توقعاته بشأن حديقة ميكي ماوس. وبعد أن كلف معهد ستانفورد للبحوث بإجراء دراسة حول الهيكل المثالي للحديقة، اشترى ستين هكتارًا من بساتين البرتقال في أناهايم، على بُعد (25) ميلًا جنوب لوس أنجلوس بالقرب من الطريق السريع سانتا أنا، تردد أستوديو ديزني الذي كان يشرف عليه جزئيًا روي وعدد آخر من أصحاب المصلحة، في التعاون في بناء المشروع ولذلك قام والت بإنشاء شركة مستقلة لتخطيط شركة والت ديزني وإنفاق مدخرات العمر في إطلاقها.

مرة أخرى كانت رؤية والت ديزني تسبق الحس التجاري لزملائه في هوليوود، فوجد أن من الصعب عليه أن يجد داعمين لهذا المشروع الذي قدرت تكاليفه بخمسة ملايين دولار، وسيكلف في نهاية الأمر (17) مليون دولار؛ قال ديزني: «لقد كان من الصعب لأي شخص أن يتصور ما الذي كان يدور في عقلي؛ أردت أن أفعل الأشياء الأساسية التي تقوم بها حدائق الترفيه جميعها، ولكن بطريقة جديدة». وبوصفه جزءًا من العقد التلفازي وافقت شبكة إيه. بي. سي على استثمار (500,000) دولار، ولكن حصلت على حصة مقدارها (35) بالمئة في الشركة مقابل ذلك.

وفيما أخذت ديزني لاند تتبلور، بدأت الشركات تدرك الإمكانات التجارية لحديقة الملاهي، ودفعت نقودًا إما للحصول على امتيازات فيها بحيث تستطيع بيع منتجاتها، وإما لضمان ربط أسمائها بوسائط تمتطيها لأغراض العلاقات العامة، وكانت هذه النقود ضرورية؛ لأن تكاليف بناء الحديقة كانت تتجاوز الميزانية المعدة لذلك، وقد شكل افتتاح مدينة الأحلام في (17) يوليو/تموز من عام (1955م) بتغطية تلفازية كاملة حدثًا مثيرًا، فقد بلغ عدد الزوار في الأسبوع الأول، (17,000)، كانوا يدفعون رسم دخول مقداره دولار واحد لليافعين وخمسون سنتًا للأطفال.

كانت ديزني لاند تشكل أكبر مجمع للترفيه في البلاد؛ حيث كانت تقدم للأمريكيين أول تجربة في بيئة ترفيهية متكاملة، والأهم من ذلك أنها كانت تقدم حالة عرض تفاعلي للابتكارات بأكملها التي قام بها ديزني خلال السنوات الثلاثين الماضية، وكان في وسع الزوار التجول نزولًا في الشارع الرئيس، والتوقف مع ممثلين يرتدون ألبسة ميكي ماوس وميني ماوس، والتجول خلال مجسم لقلعة الجميلة النائمة. وأقسام مثل فرونتيير لاند كانت تردد أفكارًا من البرامج التلفازية، واحتوت على عشرات الوسائط، فيما وفَّر قسم أدفينشر لاند رحلة بحرية إلى الأدغال، أما قسم تومورو لاند فعرض ركوبات تحاكي الرحلات إلى القمر، وعلى نحو يشبه أفلام الرسوم المتحركة التي ابتكرها ديزني، فإن الحديقة الصديقة للعائلة هدفت إلى الاقتراب ما أمكن من الحقيقة، وبالفعل فقد كانت أعجوبة من المظاهر الأصيلة.

لقد افتتح ملاذ العائلات الذي ابتكره ديزني في الوقت المناسب تمامًا، وكانت أمريكا في خضم طفرة إنجاب، حيث ولد في الولايات المتحدة (76,4) مليون طفل بين عامي (1946م) و (1964م)، وكانت جحافل منهم؛ نحو (10,000) يوميًا، تتدفق إلى ديزني لاند مع آبائهم وأمهاتهم، وبوصول الزائر رقم عشرة ملايين في آخر يوم من عام (1957م)، كان زائر اليوم العادي يصرف (2,7) دولار للدخول والركوب، ودولارين على الطعام و(18) سنتًا على الهدايا التذكارية؛ لقد ترجمت هذه الأرقام إلى أرباح تثير الدهشة، فيما كان عالم ديزني الصناعي يتخطى بسرعة عجائب أمريكا الطبيعية بوصفه وجهة سياحية، وفي عام (1959م) اجتذبت ديزني لاند خمسة ملايين شخص- أكثر من جراند كانيون، يلوستون وحدائق يوسمايت الوطنية مجتمعة، وقد امتد اجتذاب ديزني لاند إلى خارج حدود أمريكا أيضًا؛ ففي أثناء

زيارته المشهورة للولايات المتحدة في عام (1959م)، استشاط رئيس الوزراء السوفياتي نيكيتا خروشوف غضبًا عندما ألغت وزارة الخارجية زيارته إلى ديزني لاند لأسباب أمنية.

تكامل إمبراطورية
(اجعله يعتقد أن الخيال أفضل من الواقع)

عن طريق بيع الشخصيات نفسها بطرق متعددة، تمكنت شركة ديزني للإنتاج من تحقيق أرباح في كل سنة من سني الخمسينيات، وبحلول عام (1962م)، عندما كانت شركة والت ديزني قد أنتجت أكثر من (500) عرض تلفازي، وكانت حديقة الملاهي قد حققت نجاحًا كبيرًا، قال مؤسسها الهرم: «مشروعنا لا يزال ينتج صورًا متحركة». غير أن ذلك لم يكن صحيحًا تمامًا؛ إذ إن الأفلام التي كان ينتجها مصنعه لم تكن سوى بداية عملية تسويقية متكاملة نجح ديزني في توسيعها بذكاء على مر السنين، ولكل إضافة جديدة إلى عائلة ديزني كان هناك تأثير مضاعف في ميادين متعددة؛ على سبيل المثال في عام (1962م) كان الأستوديو يتأهب لإطلاق قصة جديدة بالرسوم المتحركة بعنوان السيف في الصخر تعتمد على أسطورة الملك آرثر، وفي معرض الحملة التسويقية، منح ديزني تراخيص لناشرين لإنتاج رسوم هزلية، وكتب مجلدة تعتمد على الفيلم، وأُطلقت أيضًا أغاني من المسرحية الموسيقية في تسجيلات بيعت على صورة مطبوعات موسيقية، وكافح أكثر من مئة من حاملي التراخيص من خلال مصانع تنتشر في أنحاء البلاد كلها لإقحام تأثير سيوف الملك آرثر والمنتجات الأخرى التي كانت تعتمد على الفيلم، بالإضافة إلى أن ديزني تأكد من أن الفيلم يُطلق من خلال قنواته التجارية جميعها، إذ نشر إعلانات في أثناء عروضه التلفازية، وعن طريق المهارة في التعبئة والتغليف وإعادة التعبئة والتغليف للمواد الأصلية، تمكنت شركة والت ديزني من التحول إلى عملاق يتغلغل في مختلف الاتجاهات، حيث كان نصف إيراداتها تقريبًا يأتي من الرسوم المتحركة وثلثها يأتي من ديزني لاند، فيما كان مصدر (5) بالمئة من إيراداتها هو التلفاز وبقية الإيرادات كان مصدرها التراخيص التجارية، زد على ذلك أن شركة ديزني للإنتاج حصلت

علـى حصة نسـبتها الثلث في ديزني لاند قبل افتتـاح الحديقة، وما لبث بعد ذلك بوقت قصير أن استحوذت عليها كاملةً.

هنالك مشروعان جذبا اهتمام والت ديزني في السنوات الأخيرة من حياته؛ فعندما اشتكى النقاد في السنوات الأولى من الستينيات من أن أفلام ديزني بدأت تفقد جودتها العالية، من خلال الأفلام ذات البعد الواحد مثل السيف في الصخر والأستاذ غائب الذهن، أشرف ديزني شخصيًّا على فيلم ماري بوبنز عام (1964م)، وكان يراقب كل ناحية من الفيلم، حيث جاءت ضربة الفوز بالجائزة كإحدى إنجازات مسيرته المتميزة.

أمـا المشـروع الثاني فقد انطوى على اسـتهلاك أكـبر للوقت، وبالرغم مـن أن (50) مليون شـخص تقريبًا كانوا قد زاروا ديزني لاند بحلول عام (1965م)، إلا أن ديزني لم يكن راضيًا؛ إذ كان يفضل أن يقول: «لن تكتمل ديزني لاند أبدًا ما بقي هناك خيال في هذا العالم». وبصفته الداعـم الرئيس لديـزني لاند، كان والت يشـعر بالإحباط لمجـرد أن غالبيـة الأمريكيين الذين يعيشـون في الشـرق، لم يكونوا يتمتعون بسـهولة الدخول إليها، وفي محاولة منه لتوسـيع وصول النـاس إلـى إمبراطوريتـه، بـدأ في عـام (1958م) بالتخطيط لإنشـاء ديزني العالميـة، واختار موقعًـا في عـام (1965م)، واشـترى (27,000) هكتـار مـن الأرض خـارج أورلانـدو، فلوريدا، بتكلفة خمسـة ملايين دولار، وكانت أرض المسـتنقعات هذه الواقعة في وسـط الولاية، سـتصبح موقعًا للحديقة الجديدة التي أصبحت بحق أرض المستقبل للترفيه العائلي، وأعلن ديزني «أنها أكـبر مشـروع متكامـل قمنا بإنشـائه خلال (42) عامًا، ونحن نريد شـيئًا تعليميًّا، شـيئًا يجمع شـمل العائلـة ويكون رصيدًا للمجتمع، وللبلاد على نحو أعـم». ولم تكن الحـديقة الجديدة التي كلفت (400) مليون دولار وافتتحت عام (1971م)، مجرد نسـخة عن ديزني لاند في السـاحل الشرقي؛كان الطموح بأن تشكل الحديقة الجديدة نموذجًا لتخطيط المدن يضم في موقع واحد منتجعات وفنادق، وفي نهاية المطاف مركزًا لنماذج تجريبية لمجتمعات مستقبلية (اي.بي.سي. أو.تي.)؛ وهي بيئة تعليمية مستقبلية تعرض أجنحة تمثل بلدانًا مختلفة.

لم يطـل العمـر بوالت ديزني حتى يرى اكتمال ديزني العالميـة (أو والت ديزني العالمية، كما أعيـدت تسـميتها رسـميًّا تخليـدًا لذكـراه). وبعد أن عانى سـرطان الرئة، توفي عـن عمر ناهز

الخامسة والستين عامًا في (15) ديسمبر/كانون الأول من سنة (1966م). ترك وراءه شركة هي تمثال له، وهي شركة أصبحت جزءًا لا يتجزأ من العائلة الأمريكية.

انبثقت ابتكارات ديزني في الرسوم المتحركة والنشاط التجاري من الحالة النزقة نفسها التي اصطبغت بها شخصيته، وقال قبل شهرين من وفاته لدى استلامه جائزة رجل الاستعراض السنوية: «أنا رجل تجارب بالفطرة، وحتى هذا اليوم، أنا لا أؤمن بالتتمات».

العرض المستمر

قبل مجيء استئجار الفيديو، كانت معظم الأفلام تعرض مرة واحدة ثم تودع في المخازن؛ لقد حققت الأستوديوهات نجاحات كبيرة بالعودة إلى دور السينما التي قامت بالعرض الأول للأفلام، كما حدث مع ذهب مع الريح، غير أن الثروة الحقيقية كانت تأتي من العرض الأول.

مع ذلك، لم يمر وقت طويل حتى أدرك ديزني أن الأجيال المتعاقبة قد تعيد اكتشاف الأفلام العائلية، كما لو كانت جديدة، وفي ما يتعلق بجمهور الرسوم المتحركة، فقد أسس (جيلًا) قوامه سبع سنوات تقريبًا.

في عرضه الأول عام (1937م)، فاقت إيرادات فيلم الثلج الأبيض تكلفته؛ حيث بلغت (8,5) مليون دولار، غير أن ذلك كان مجرد البداية؛ ففي الولايات المتحدة فقط عُرِض الفيلم ست مرات بحلول عام (1993م)، وبالنظر إلى أنه ترجم إلى عشر لغات ووزِّع في (46) بلدًا، فقد بلغت إيراداته (100) مليون دولار، أما فيلم فانتازيا الذي بالكاد غطى تكلفته في العرض الأول عام (1940م)، فقد وزِّع على نحو واسع في الستينيات من القرن العشرين وفي نهاية الأمر حقق النجاح، وكانت آخر مرة عرض فيها الفيلم في عام (1990م)، في ذكراه الخمسين، وعن

طريق سـيطرتها على العناوين وضعت شركة والت ديزني أيضًا سياسة فريدة في نوعها بشـأن مبيعات الفيديو، وهي: عرض الأفلام في السوق لأوقات محدودة فقط لابتكار موجة من الإثارة الشرائية تكرر نفسها في أوقات عرض مماثلة في المسـتقبل، وكان من شأن الفيديو أن يعزز قناعة والت ديزني القديمة بأن الرسـوم المتحركة قد تنطوي على حياة تجارية أكثر ثراء من مثيلاتها التي تتكون من لحم ودم؛ أي إن الرسوم المتحركة لا تشيخ ونجومها لا يهرمون أو يتقاعدون.

forbes



جون إتش. جونسون.

جون إتش. جونسون: العثور على المستهلك الأسود

في عام (1995م)، أكملت مجلة أيبوني خمسين سنة من عمرها، وبالرغم من أن مؤسسها لا يتمتع بشهرة أي من رواد الحقوق المدنية الآخرين، إلا أنه ربما كان ينبغي أن يحسب كذلك؛ لم تكن ملكاته الملموسة تتعدى الموهبة التجارية الأولية والإيمان العنيد بأفكاره الشخصية والقدرة على المثابرة، إلا أن جون إتش. جونسون تمكن من إنقاذ نفسه من الفاقة التي كانت تعانيها أركانساس في ظل الفصل العنصري، ليحتل مكانة مرموقة في قائمة مجلة فوربس التي تضم أغنى (400) شخصية في أمريكا، وفي عام (1942م) عندما كان جونسون في الرابعة والعشرين من عمره، نشر نيجرو دايجست، وهي أول مجلة ناجحة خاصة بالمستهلكين تصل إلى جمهور كبير من الأمريكان من أصل إفريقي، ومن هناك تقدم حفيد العبيد العظيم لإقامة مشروع واسع ومتنوع يركز على احتياجات الأمريكيين السود. أما مجموعة ممتلكاته التي تضم مجلتي أيبوني وجيت وشركتين لمواد التجميل، فهي من الأهمية بمكان لمئات المهنيين السود الذين توظفهم كما هي الحال بالنسبة إلى الخدمات والمنتجات التي تعرضها للمستهلكين السود، ومن خلال إنجازاته الاقتصادية أظهر الفوائد الأخلاقية والاقتصادية التي يمكن الحصول عليها من خلال التواصل مع الأعراق كافة.

اعترف جونسون بالإمكانية الاقتصادية لسوق الأمريكيين السود قبل أن يتحدث الخبراء عن تألق الأسواق المتخصصة بوقت طويل، وكانت الشركات الأمريكية موضع شك، واحتاج جونسون ثلاث سنوات لإقناع مؤسسة الأعمال بوجود سوق حيوية لمنتجات شركاته وشركاتها.

في عام (1965م) تجمع جمهور متألق يتألف من (800) شخص، بما في ذلك كبار المديرين والشخصيات السياسية، لتناول العشاء على السطح الذي تضيئه النجوم لفندق والدورف-أستوريا؛ للاحتفال بالذكرى العشرين لإطلاق مجلة إيبوني، وكان من بين الحضور مجموعة من النجوم في مجالات السياسة والترفيه والرياضة؛ جاكي روبنسون، ولينا هورن، وأوسي ديفيس، والمحامي العام الأمريكي في ذلك الوقت ثورجود مارشال، والكاتب الصحفي كارل روان، والظهير المساعد جيمز براون، ومحمد علي، ودوق إيلينجتون وسامي ديفيس الابن، وقد علق أحد الصحفيين على هذا الجمع بالقول: «يبدو أن الرجال والنساء الذين جمعهم المكان كانوا يرمزون إلى التقدم الذي أحرزه السود في الحياة الأمريكية التي كانت في يوم من الأيام مغلقة أمامهم».

لقد اجتمعت الأرستقراطية السوداء في البلاد للاحتفال بالذكرى العشرين لتأسيس مجلة شهرية كانت تغطي جزءًا من الولايات المتحدة تم تجاهله إلى حد كبير من قبل الصحافة الرئيسة في البلاد، وكان جونسون يفتخر بأن إيبوني التي التزمت بالمهمة التي أسست من أجلها، كانت تعبر عن الجانب المضيء من حياة السود وتعكس إنجازاتهم. (الإنجازات في الحقبة القديمة كانت تقاس -إلى حد كبير- بالأشياء المادية... ولكن الإنجازات تقاس الآن بما يستطيع المرء أن يفعله).

بأي من المقاييس، استطاع جون جونسون أن يصل إلى أعلى المراتب، كان والدورف-أستوريا على بعد مسافة كبيرة من البيت المسقوف بالتنك في مدينة أركنساس، ولاية أركنساس، حيث ولد عام (1918م). وتوفي والده (ليروي) عام (1926م) في حادث داخل معمل نشارة، تاركًا أمه، جيرترود جونسون، لتقوم بمهمة تربية ابنها وابنتها عن طريق العمل في الطبخ وغسيل الملابس.

كان المستقبل قاتمًا بالنسبة إلى الأمريكيين المنحدرين من أصل إفريقي في حقبة الكساد في أقصى الجنوب، وكانت مدينة أركنساس لا تدعم تعليم السود في المدارس الثانوية، وكان

هنالك قليل من الأعمال المتاحة للأمريكيين من أصل إفريقي باستثناء الأعمال الوضيعة، وكحال الملايين من أقرانها في الجنوب، كانت جيرترود جونسون تتطلع إلى الشمال للتخلص من اليأس الذي يفرضه عليها هذا الوضع، وبعد سنوات من التقتير والتوفير، وضعت ابنها وأمتعتها في عربة قطار متجه إلى شيكاغو في عام (1933م). كتب جونسون لاحقًا في سيرته الذاتية، المعنونة تحقيق النجاح في مواجهة الصعاب: «كانت شيكاغو بالنسبة إلى السود الجنوبيين من جيلي قبلتهم، وكانت تمثل مكانًا للسحر والمرايا والأحلام». لقد حولت هجرة الأمريكيين الأفارقة الجزء الجنوبي من شيكاغو إلى مدينة مفصولة، بل إلى مدينة مأهولة بالسود على نحو كامل، وأصبحت موطنًا لأكبر مصرف يمتلكه السود في البلاد، ولشركات التأمين والصحف والنوادي الليلية المملوكة للسود وللنوادي السياسية التي يديرها السود، وكتب جونسون عن هذا الشأن في عام (1986م) يقول: «شيكاغو السوداء في ذلك الحين والآن، كانت مدينة داخل مدينة».

لمع جونسون في مدرسة ديوسابل الثانوية المخصصة للسود فقط، حيث انضم إلى نشرة الكتاب السنوي، وأصبح رئيس تحرير للجريدة المدرسية، وفي أثناء الليل كان يتصفح كتبًا كتلك المتعلقة بتحسين وضع الذات مثل كتاب ديل كارنيجي كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر في الناس.

في اجتماع لتكريم الطلبة المتفوقين، كان جونسون من الشجاعة بحيث قدم نفسه إلى أحد المتحدثين، وهو هاري إتش بيس؛ رئيس شركة سوبريم ليبرتي للتأمين على الحياة التي كانت أبرز شركة يمتلكها السود في الشمال؛ قال جونسون: «أريد أن أذهب إلى الجامعة، لكنني لا أمتلك ما يكفي من النقود». طلب منه بيس أن يوافيه في مكتبه في شهر سبتمبر/أيلول القادم، وبثقة متناهية، فعل جونسون ما طلبه منه وذهب من دون موعد؛ حيث أعلن: «الرئيس ينتظرني». قام بيس بتشغيل جونسون مساعدًا في مكتبه في عام (1936م)، وكان جونسون يعمل بدوام جزئي كي يتسنى له الدراسة في جامعة شيكاغو.

وفي بناية سوبريم لايف، حيث كان جونسون محوطًا بالمهنيين السود ذوي الملابس الأنيقة، وجد وطنًا جديدًا وأخذ يساوره مزيد من الطموح؛ هنا كانت شركة نادرة مستهلكوها وموظفوها

كلهم من السـود؛ قال جونسـون بهذا الشـأن: «حتى تلك اللحظة، كان ارتفاع أحلامي ولونها قد تحددا بسـقف ولـون الدعاة والمعلمين والمحامين من السـود الذين التقيتهـم). وأضـاف: «الآن، وعلى نحو مفاجئ، أصبحت محوطًا بالكتبة والبائعين المديرين الماليين من السود».

وبحلول عام (1939م)، تمت ترقية جونسـون إلى محرر المجلة الشـهرية الداخلية للشـركة وهي (الجارديان)، وكانت المجلة خلاصة وافية لمقالات عن السود اختيرت من الصحف الوطنية الصادرة في تلك الأيام، وفي خضم عملية قص هذه المقالات التي كانت تجري في مكتبه، تعرف جونسـون علـى المصـير الذي ينتظره؛ لقـد قال بهذا الصـدد: «خطر لي أنني أنظـر إلى منجم ذهب أسـود». إن أمريكا السـوداء بحاجة إلى مجلة خاصة بها. فيما كانت هناك صحف للسود تزدهر محليًّا على نحو فعلي وفي كل مدينة رئيسـة، كان المسـتهلكون السـود يفتقرون إلى مجلة وطنية؛ لهذا قرر جونسـون إيجاد مجلة للسـود على غرار (ريدرز دايجسـت) أسـماها (نيجرو دايجسـت)، وهي مجلة وطنية جادة تسـتند إلى النصوص، وتنشـر مقالات لكتاب سـود وبيض حول موضوعات تهم الأمريكيين من أصول إفريقية.

أساليب غير تقليدية

فيما كانت الحرب العالمية الثانية تستعر، لم تكن اللحظة هي الأنسب بالنسبة إلى شاب في الرابعة والعشـرين من عمره قليل الخبرة، سـواء أكان أسـود أم أبيض، لإطلاق مجلة جديدة، وكانت البلاد قد خرجت لتوها من حقبة الكسـاد، ولما كان جونسـون قد تزوج يونيس وولكر في عام (1941م)، فقد كانت لديه زوجة ليهتم بها، ومع ذلك ذهب إلى نيويورك لطلب النصيحة والمباركـة مـن روي ويلكنز، محرر مجلة (ذي كرايسيس) غير الربحية التي تحظى بالاحترام، لسان حال الرابطة الوطنية لتقدم الناس الملونين، ورفض ويلكنز الفكرة، قائلًا: «وفّر طاقتك؛ وفّر على نفسك كثيرًا من خيبة الأمل».

تجاهل جونسـون تحذيرات ويلكنز، وكان يعتقد أن مجلته سـتنجح لأن الإقبال عليها سيكون كبيرًا. وقال: «في عام (1942م)، كان الرجال والنساء السود يكافحون في أنحاء أمريكا بأسرها

من أجل حقهم في أن يقال لهم (سيد) و(سيدة)، ولم يكن في وسعنا في تلك السنة أن نجرب القبعات في المتاجر الشاملة في بالتيمور، كما لم نستطع تجربة الأحذية والملابس في أتلانتا؛ لقد كان عالمًا تخضع فيه الحاجات الأساسية، وهي غالبًا ما تكون حاجة ملحة مثل الأكسجين، للاعتراف والاحترام». كان جونسون يعلم أنه يمكن لهذه المجلة أن توفر ذلك الهواء الحيوي.

عرض بيس أن يوفر لجونسون مدخلًا إلى قائمة العناوين البريدية لعلية القوم ولائحة تضم (20,000) مستهلك من السود، وتوقع جونسون أن بضعة آلاف منهم سيشكلون الطليعة ممن سيدفعون اشتراكًا سنويًا مقداره دولاران، وهي النقود التي ستمول إطلاق المجلة، غير أنه سرعان ما اصطدم بأول عائق؛ عشرون ألف رسالة ستكلف أجورًا بريدية مقدارها (500) دولار، وعندما قدم جونسون طلبًا للحصول على قرض، قابله موظف في فيرست ناشيونال بنك بالضحك، قائلًا: «أيها الصبي، لا نقدم أي قروض للأشخاص الملونين». وفي نهاية المطاف وجد من هو على استعداد لإقراضه، وهي مؤسسة إقراض المواطنين التي يمتلكها البيض، غير أنها أصرت على تقديم ضمانات، وكان الضمان الوحيد الذي يمكنه تقديمه يتمثل في أثاث والدته، غير أنه يتعين عليه أن يحصل على موافقتها أولًا؛ استذكر جونسون هذا الموقف لاحقًا بالقول: «لقد صلينا معًا وبكينا معًا لمدة ثلاثة أو أربعة أيام». وفي نهاية الأمر، قالت جيرترود: «أعتقد أن القدر يريدني أن أفعل هذا الأمر». من هذه النقطة لا توجد عودة إلى الوراء؛ كان جونسون ينظر إلى نيجرو دايجست على أنها أكثر من صحيفة؛ كانت تمثل مستقبله، وكتب في ذلك الحين: «أقول إنني قد قررت مرة واحدة وإلى الأبد؛ سأفعلها أو أموت». أرسل (20,000) رسالة بوساطة البريد.

نتيجة لهذا البريد الجماعي، حصل جونسون على (3,000) من الاشتراكات التأسيسية التي وفرت له (6,000) دولار، وهو مبلغ كان كافيًا لطباعة العدد الأول، ورتّب جونسون الذي كان يعمل من مكتب في بناية سوبريم لايف، العدد الأول من صحيفة نيجرو دايجست في رزمة، وحملها إلى السوق في (1) نوفمبر/تشرين الثاني من عام (1942م)، وكان العدد الأول يضم مقالات لكتاب لامعين مثل كارل ساندبيرغ ومدير الرابطة الوطنية لتقدم الملونين، وولتر وايت، بالإضافة إلى عدد قليل من النصوص الأصيلة.

بعد نشر العدد الأول بقليل، تمكن جونسون من التغلب على مكائد تسويقية عدة، ونظرًا إلى أنه طبع (5,000) نسخة من المجلة، فقد بقي لديه (2,000) نسخة زائدة، ورفضت معظم أكشاك الصحف عرضها، حيث أبلغه أحد الموزعين وهو جوزيف ليفي: «ذلك لأن كتب الملونين ليس لها مشترون». فطوَّر جونسون إستراتيجية ذكية لتحقيق هدفه؛ طلب إلى أصدقاء له أن يطلبوا مجلة نيجرو دايجست على نحو متكرر من منطقة الأكشاك في شيكاغو التي يوجد فيها ليفي، واستجابة للطلب الشعبي اشترى ليفي (2,000) نسخة من المجلة، وبدوره استعمل جونسون هذه النقود لدفع ما صرفه أصدقاؤه عندما اشتروا المجلة من كشك بيع الصحف الذي يمتلكه ليفي.

وفي غضون ثمانية أشهر، كان توزيع نيجرو دايجست قد بلغ (50,000) نسخة، معظمها في شيكاغو والمدن الرئيسة الأخرى التي تسكنها أعداد كبيرة من السود؛ وقد أحب القراء المجلة لأن مقالاتها سعت إلى تحسين الصورة الشخصية للسود، ولأن جونسون بدأ بمواجهة العنصرية مواجهة صريحة، وهو موضوع نادرًا ما يتم التطرق إليه من قبل الصحافة سواء أكانت سوداء أم بيضاء، وأفرد جونسون ركنًا ثابتًا في الصحيفة تحت عنوان (لو كنت أسود)، طلب فيه من البيض البارزين إعطاء آرائهم حول القضايا العنصرية، وفي نهاية المطاف أقنع جونسون إيلينر روزفيلت بكتابة أحد هذه الأعمدة؛ كتبت في أكتوبر/تشرين الأول من عام (1943م) مقال غلاف بعنوان (لو كنت أسود لشعرت بكثير من المرارة)، وجذب المقال انتباهًا وطنيًّا واضحًا ساعد على زيادة توزيع مجلة نيجرو دايجست إلى (100,000) نسخة.

التوسع داخل سوق السود

في أعقاب تحقيق نيجرو دايجست لأرباح في السنة الأولى، قرر جونسون التوسع، بعد أن اشترى محلًّا يطل على الشارع في الناحية الجنوبية مقابل (4,000) دولار في عام (1943م) ليتخذ منه مكتبًا له، وبدأ جونسون بالبحث عن فرص جديدة، وعندما عرض عليه الفنان وراسم الكاريكاتير جيه جاكسون والكاتب بن بيرنز فكرة تأسيس مجلة ترفيهية موجهة إلى السود، فتن جونسون بالفكرة ووافق على تمويل المشروع، وبالطريقة نفسها التي أُطلقت فيها

مجلة نيجرو دايجست على غرار ريدرز دايجست، فإن جونسون أنشأ الآن مجلة على نمط مجلة (لايف) الناجحة جدًّا التي أسسها هنري لوس، وكانت المجلة الجديدة أقل اهتمامًا بالسياسة والقضايا الموضوعية من نيجرو دايجست، إذ إنها قدمت لمحات حميمية عن حياة ذوي الإنجازات السود ومشاهيرهم؛ قال جونسون بهذا الشأن: «أردنا أن نركز على النواحي الإيجابية لحياة السود، وأردنا أن نسلط الأضواء على الإنجازات ونجعل السود يفتخرون بأنفسهم؛ منذ البداية كنت أنظر إلى الشركة بوصفها عربة لتكوين صورة الناس السود في أمريكا ورسمها، وهي الصورة التي شُوّهت من قبل أجهزة الإعلام الموجهة أساسًا إلى غير السود».

ظهر العدد الأول من إيبوني (أطلقت هذا الاسم عليها زوجته يونيس) في أكشاك الصحف يوم (1) نوفمبر/تشرين الثاني من عام (1945م)، حيث طبع منه (25,000) نسخة، ونفدت هذه الأعداد في غضون ساعات فطبع جونسون (25,000) نسخة أخرى، واعتمادًا على الكتاب الذين تعرف إليهم من خلال نيجرو دايجست نشر جونسون مقالات مختلطة، وحمل الغلاف قصة قس من نيويورك نقل أطفالًا من مقاطعة هارلم إلى مزرعة في فيرمونت، وضم أيضًا لمحة عن حياة الكاتب ريتشارد رايت، وكان جونسون يحب نشر صور النساء السوداوات الجميلات على غلاف إيبوني، فقد ظهرت لينا هورن على غلاف أول عدد رباعي الألوان في مارس/آذار من عام (1946م)؛ فطبع من العدد (275,000) نسخة، وفي السنة اللاحقة كانت إيبوني أول مجلة للسود يرصدها مجلس تدقيق التوزيع، حيث سجل توزيعها (309,715) نسخة.

الوصول إلى المعلنين البيض

وفرت الاشتراكات أساسًا ماليًا متينًا، إلا أن إيبوني -مثل المجلات كلها- كانت بحاجة إلى الريع الإعلاني لدعم نفسها، ورفض جونسون أن يساوم على الجودة وأصر على المعايير نفسها التي يمكن أن يجدها الجمهور الأبيض في مجلة لايف؛ غير أن الورق الأملس والطباعة العالية الجودة وكثرة الصور جعلت من إيبوني مشروعًا مكلفًا، ومنذ أن بدأ جونسون يدير المجلة بخسارة، فقد آل الأمر إلى زيادة خسارة جونسون مع ازدياد نمو المجلة وازدياد أعدادها

المطبوعة؛ يقول بهذا الصدد: «لم تكن مشكلتي تتمثل في المحتوى الصحفي للمجلة؛ إذ إن القراء كانوا يصرخون مطالبين بما هو أكثر، ولم تكن مشكلتي تتمثل في التوزيع؛ لم يكن في وسعي أن أطبع العدد الكافي من النسخ؛ مشكلتي كانت في الإعلان، أو بتعبير أصح، في قلة الإعلان».

وبالطريقة نفسها التي كانت فيها غالبية السود تُمنع من القيام بأنشطة تجارية مع شركات البيض - من ناحية عملية، كان محظورًا عليهم عمومًا ممارسة النواحي الأخرى من الحياة التي يتمتع بها البيض- فإن المعلنين البيض امتنعوا عن شراء مساحات في مجلات السود؛ لقد زاد الفصل القانوني والاجتماعي الذي ساد في منتصف القرن في أمريكا من الصعوبات التي واجهها جونسون في الحصول على السلع والخدمات الأساسية التي يحتاجها أي عمل تجاري للاستمرار في الأداء؛ فوسائل الراحة التي كان يعدها رجال الأعمال الآخرون أمرًا مفروغًا منه -كالمسكن مثلًا-لم تكن متوافرة لجونسون على الدوام، وفي رحلة عمل إلى واشنطن لم يستطع جونسون الحصول على غرفة في فندق شورهام. (حتى اليوم، هو يرفض النزول هناك). إضافة إلى أنه واجه مشكلة في الحصول على مكان لمكتبه، وعندما أدرك أن مالك البناية لن يبيع مكتبًا لرجل أسود، تظاهر جونسون بالعمل بوابًا يمثل مشتريًا أبيض مزعومًا، وفتَّش البناية مرتديًا ثياب العمل. (في وقت لاحق، اشترى البناية من خلال وسيط).

في الوقت الذي كان فيه هذا الناشر على الدوام ينطح رأسه في جدار التحيز العنصري، كان يرفض أيضًا تحديد طموحاته؛ يقول جونسون: «عندما أجد عائقًا، فإنني أصيح وألعن، وبعد ذلك ألتقط سلمًا وأتسلق فوقه». وعلقت مجلة فوربس على ذلك بالقول: «إن موقفًا كهذا يمكن أن يجدي مع بائع عنيد». وعن طريق وضع دروس ديل كارنيجي موضع العمل، حاول جونسون أن يبيع إلى المديرين من مختلف الشركات فكرة أن دولاراتهم التي يصرفونها على الإعلان ستكون في المكان المناسب لو دفعت إلى إيبوني.

عندما رفض فيرفاكس كون؛ رئيس (وكالة إعلانات شيكاغو، فوت، كون & بيلدنج) القوية مقابلته، علم جونسون من سكرتيرته المتعاطفة معه أن كون سيستقل قطارًا خاصًا من شيكاغو

إلى نيويورك، وتأكد أنه كان بالفعل على متن ذلك القطار، فحاصر كون في سيارة النادي، وقبل أن يتحرك القطار إلى نيويورك، كان جونسون قد التقط زبونًا، ونسج معه علاقة طويلة الأمد.

علل جونسون خطوته بالقول إنه لما كان معظم السود يمتلكون إذاعات، ولما كان مقر زينيث، وهي شركة صناعية رائدة، موجودًا في شيكاغو، فإن إيبوني تصبح منفذًا طبيعيًا لإعلانات زينيث. لكن قبل أن يقيم علاقات مع الضابط البحري يوجين ماكدونالد، رئيس الشركة، قام جونسون ببعض الأعمال التحضيرية الضرورية؛ حيث كان يعلم أن ماكدونالد قد قام برحلة مضنية إلى القطب الشمالي، فقد تعقب جونسون ماتثيو هينسون، وهو أمريكي إفريقي مكتشف ألحق الهزيمة الفعلية بالمكتشف الأمريكي الريادي العميد البحري روبرت بيري في رحلة إلى القطب الشمالي. وحصل جونسون على نسخة مهداة من كتاب كان هينسون قد ألفه، ونشر مقالًا من أربع صفحات عن هذا المكتشف في مجلة إيبوني في عدد يوليو/تموز من عام (1947م)، وفي زينيث وجَّه جونسون الحديث نحو اكتشاف القطب الذي لم يكن أمرًا صعبًا؛ لأن ماكدونالد كان قد عرض على الجدار في مكتبه زوجًا من أحذية الثلج التي أعطاها إياه سابقًا مات هينسون، وقال ماكدونالد في ملاحظة كأنما جاءت في الوقت المناسب: «أيها الشاب، إذا كنت تريد إطلاق أي نوع من المجلات، فعليك كتابة شيء عن مات هينسون». عندها أظهر له جونسون المقال المنشور، وخلص بعدها ماكدونالد إلى القول: «أنا لا أرى سببًا لعدم نشر إعلانات في هذه المجلة».

إن الثقة التي أولاها جونسون لإمكانات السوق الاستهلاكية للسود أخذت تؤتي أكلها؛ لقد أوضح لعملاء الشركات المحتملين أن الأمريكيين من أصل إفريقي كانوا يشترون بضائع أمريكية أكثر مما يشتري الكنديون؛ ولذلك فهم يشكلون قوة اقتصادية تستحق أخذها في الحسبان، وفي كل نجاح كان جونسون يحققه، كان يثبت أن دافع الربح هو أقوى من العنصرية، وبحلول عام (1947م)، كان جونسون قد ضمن إعلانات بيبسي كولا، وكولجيت، وبيش-نت، وسيجرام، وريمنجتون راند.

غير أن بيع الإعلانات إلى أحد المديرين في وقت معين كان أسلوبًا غير مُجدٍ ويستهلك كثيرًا من الوقت؛ لقد أدرك هذا الناشر أن جدوى عملياته في المدى البعيد تعتمد على مقدرته

على جذب المعلنين بأعداد كبيرة؛ ولذلك استعمل وسائل الاتصال الجماعي لإبلاغ عدد كبير من صانعي القرار بالإمكانات التجارية لسوق السود الاستهلاكية غير المكتشف، ولتحقيق هذا الهدف بدأ جونسون بكتابة مقالات بين الفينة والأخرى في مجلته ونشراته التجارية، وبهذا الشأن كتب في وقت باكر من عام (1947م) في مجلة إيبوني يقول: «هنالك فشل لدى معلني السلع الاستهلاكية الكبار في إدراك حجم سوق السود». وفي عام (1952م)، كتب جونسون في (أدفي تايزنج ايج) يقول إن سوق السود التي يبلغ حجمها (15) مليار دولار، (ناضجة وجاهزة).

وبعد النجاح الذي حققته نيجرو دايجست في بداية الأمر، بدأت المجلة تخسر نقودًا، حيث أدرك جونسون أنه ينبغي استبدال المجلة بصحف أكثر ديناميكية وأصالة؛ لذلك أغلقها في عام (1951م)، وفي الوقت عينه أطلق جونسون حملة لاستمالة موظفي صحف السود الأخرى من أجل إطلاق (هيو) وهي مجلة مقالات منوعة بحجم الجيب، و(جيت) وهي مجلة إخبارية، وفي العدد الأول من جيت الذي صدر في (1) نوفمبر/تشرين الثاني من عام (1951م)، احتلت صورة الغلاف أدنا روبنسون، زوجة شوغار ريه روبنسون، وفي غضون ستة أشهر وصل توزيع المجلة إلى (300,000) نسخة في الأسبوع.

ونتيجة لتوسع نطاق أعماله، تطورت شركة جونسون من مكتب يديره شخص واحد إلى مشروع نشر له مكاتب في شيكاغو ونيويورك وواشنطن العاصمة، وكانت الغالبية العظمى من موظفيه الذين يبلغ عددهم أكثر من (100) هي من السود. وبحلول عام (1955م) عندما بلغ التوزيع الإجمالي لمجلاته (2,6) مليون نسخة، أصبح هذا الناشر يمثل قوة حقيقية في مجتمع السود الأمريكي، وعين جونسون عضوًا في مجلسي إدارة معهد توسكيجي والرابطة المدنية الوطنية، وفي أعقاب شرائه (1,000) سهم في شركة تأمين على الحياة عام (1957م)، قبل جونسون دعوة للانضمام إلى مجلس إدارة شركة سوبريم ليبرتي لايف للتأمين، وهي الشركة نفسها التي وفرت له أول وظيفة، وخلال السنوات العديدة اللاحقة، قام جونسون بشراء منتظم لأسهم في الشركة، حيث أصبح في عام (1964م) أكبر مسهم فيها.

طرح جونسون منتجاته بدهاء في السوق في الخمسينيات من القرن العشرين، فيما قطف ثمار بُعد نظره اليانعة في الستينيات، وبدلًا من استعمال الجاذبية الشخصية ومقالات المجلة كما كانت عليه الحال في السابق، بدأت شركة جونسون للنشر بتبني أساليب أكثر تقدمًا لإقناع الشركات التي يسيطر عليها البيض بأن سوق الأمريكيين من أصل إفريقي هي سوق واعدة، وبمساعدة فيرفاكس كون الذي أصبح شريكًا تجاريًا مهمًا، أنتجت إيبوني فيلمين ترويجيين- هنالك ذهب في حديقتك الخلفية وسر بيع الزنوج- وتضمنت إرشادات للمعلنين المحتملين، وزوَّد فرانك ديفيز الذي وظفه جونسون مديرًا للبحوث، الصحافةَ بإحصاءات تفيد بأن القوة الشرائية للسود ستصل إلى (20) مليار دولار في عام (1961م)، وأن السكان السود في الولايات المتحدة يتكاثرون بنسبة (3) بالمئة سنويًا، مقابل (2) بالمئة هي نسبة تكاثر البيض، فيما استمر السود في التدفق من الأعمال المنخفضة الأجور في الجنوب إلى حيث كانت أعلى في المناطق الحضرية الشمالية، وكانت دخولهم تنمو، وكان معدل الدخل بالنسبة إلى السود الجنوبيين أقل من (2,000) دولار سنويًا في عام (1960م)، مقارنة بنحو (4,000) دولار لنظرائهم الشماليين.

كان شعور السود بالتمكين يزداد مع ارتفاع إيراداتهم، وأخذت مجلات جونسون تركب موجة حركة الحقوق المدنية المزدهرة وقوة السود المتعاظمة، وفي الخمسينيات من القرن العشرين تحمل جونسون انتقادات السود الذين قالوا إنه لم يكن متشددًا بما فيه الكفاية بشأن قضايا الحاضر الحاسمة، ومع ذلك كانت إيبوني وجيت تغطيان باستمرار قضايا الحقوق المدنية من أحداث ليتل روك في عام (1957م) إلى المسيرة باتجاه واشنطن في عام (1963م)، حيث كان مارتن لوثر كينغ الابن مسهمًا في تغطية المجلتين، وكان جونسون يمشي على حبل مشدود: الموازنة بين الحاجة إلى تغطية أخبار التغير الجوهري وبين الرغبة في مخاطبة مشتركيه الذين كانوا في الغالب ينتمون إلى شرائح أمريكا السوداء الأكثر اعتدالًا ويُسْرَ حال؛ لقد أظهرت إحصائية أجريت في عام (1967م) أن العائلات المشتركة في مجلة إيبوني كانت تتمتع بمعدل دخل سنوي مقداره (6,648) دولارًا، ما جعلها تقترب من شريحة الـ (20) بالمئة العليا من العائلات السوداء.

على أنه خلال عقد الستينيات من القرن العشرين، أخذ جونسون مع مجلاته يعكس التغيرات التي كانت تجتاح جمهوره؛ قال جونسون عن هذا الأمر: «كنا معتدلين عندما كان السكان السود معتدلين، وأصبحنا متشددين عندما أصبح قراؤنا أكثر تشددًا». وفي عام (1966م) نشرت إيبوني مقالًا بعنوان مشكلة البيض في أمريكا الذي أنحى بكثير من اللائمة في مشكلات أمريكا السوداء على الأغلبية البيضاء، وهناك مقال استفزازي آخر كتبه كبير المحررين في المجلة؛ ليرون بينيت الابن في عام (1968م) يطرح السؤال الآتي: «هل كان أبراهام لينكولن يؤمن بتفوق البيض؟». عندما كان جونسون ينشر مثل هذه المقالات كان يواجه خطر تنفير المعلنين البيض، إلا أنه لم يكترث لذلك؛ قال جونسون: «إنه ليس بالأمر الجيد أن نقبل نشر إعلانات إذا لم نكن نتمتع بثقة قرائنا». وقد استمر القراء في الإعراب عن ثقتهم بالمجلة، أما توزيع إيبوني الذي بلغ (623,000) نسخة في عام (1960م)، فتجاوز مستوى المليون لأول مرة في أكتوبر/تشرين الأول من عام (1967م)، ما ساعد على زيادة إيرادات الشركة إلى مستوى (10) ملايين دولار.

وأكثر من ذلك، فإن موقف جونسون التحريري لم يؤدِّ في حقيقة الأمر إلى تنفير زملائه في الشركات الأمريكية، وفيما كانت القوة الأخلاقية لرسالة الدكتور كينغ يجري تقبلها على نحو متزايد من قبل الزعماء السياسيين، بدأ المديرون البيض ينفتحون على فكرة الأمة المتكاملة؛ قال جونسون حينئذ: «أنا لا أريد أن أدمر النظام، ولكن أريد الدخول إليه». وبوصفه أبرز رجل أعمال أمريكي إفريقي في البلاد وناشرًا رئيسًا، أخذ جونسون يمارس فرك الأكتاف مع الرؤساء، بمن فيهم جون إف. كينيدي وريتشارد نيكسون، وحتى إنه أخذ صورًا مع ليندون جونسون وهو يحمل عددًا من مجلة جيت، وانضم جونسون إلى مجالس إدارات شركات بارزة؛ مثل زينيث وتونتيث سنشري فوكس، واشترى منزلًا على رأس جبل في ضاحية بالم سبرنجس الشهيرة، وبحلول عام (1980م)، كان ثمانون من (100) يمثلون أبرز المعلنين في البلاد مدرجين في قائمة عملاء إيبوني، وبعد ثلاثة عقود من الخدمة والدعم المتفانيين للمجتمع الأسود القوي، تمكن جونسون من الفوز باعتراف المؤسسة البيضاء.

بالمقاييس العملية كلها، فإن الرجل الذي قوبل بالضحك الساخر في دائرة القروض عام (1942م)، أصبح بحلول عام (1970م) عضوًا في الطبقة الراقية في البلاد؛ إن أكثر المظاهر

المنظورة لوصول جونسون كانت بناية مؤلفة من أحد عشر طابقًا، ويُقدر ثمنها بمبلغ (11) مليون دولار، بنيت في عام (1972م) لتكون مقرًّا لشركته التي كانت تضم مئات عدة من الموظفين، فيما كان البناء ينطوي على فن أمريكي أسود وإفريقي، ويضم كافتيريا ومكتبة تحتوي على (15,000) مجلد، وكان أكثر شيء لافت في البناء عنوانه: (820) ساوث ميشيغان أفنيو. يقع مقر جونسون تمامًا ضمن حدود منطقة الشركات الكبرى في شيكاغو، وتصف وكالة أنباء اليونايتدبرس إنترناشيونال هذا المقر بأنه يقع في «أول بناء في مركز شيكاغو التجاري يجري تصميمه وبناؤه حصريًا من قبل شركة مملوكة من قبل السود».

تسويق لائق في مجتمع مدمج

بالرغم من القبول والاعتراف الذي حظي به جونسون في أمريكا البيضاء، إلا أن تركيزه استمر على سوق الأمريكيين ذوي الأصول الإفريقية، وكان يعلم أن أي إصلاحات تشريعية لن تغير من فورها الحقائق الاجتماعية التي كانت وراء خططه التجارية الأصلية؛ وقد قال بهذا الشأن في عام (1973م): «نحن نتحرك ضمن أزمة هوية، كل واحد يريد أن يتماهى مع نفسه». ولذلك عندما أخذت شركة جونسون للنشر في التنوع في السبعينيات من القرن العشرين، سعت إلى تقديم خدمات ومنتجات جديدة لسوقها الرئيسة؛ اشترى جونسون محطتي مذياع تذيعان موسيقى يغلب عليها الطابع الأسود، وأطلق إيبوني الصغير في عام (1973م)، عروضًا تلفازية مثل (جوائز إيبوني الموسيقية) و(جوائز إنجازات السود). ورعاها في عام (1974م)، امتلك شركة سوبريم ليبرتي للتأمين وألحقها بمؤسسة النشر التي يمتلكها، وبالرغم من أن شركة جونسون للنشر أصبحت الآن تمثل مركز قوة متعدد الجوانب، إلا أن إيبوني وجيت بقيتا تشكلان دعامة ازدهاره، وبحسب تقديرات مجلة فوربس في عام (1983م): «عندما كانت مجلات جونسون تصل تقريبًا إلى نصف سكان الولايات المتحدة السود اليافعين، نجحت شركته التي تبلغ قيمتها (118م) مليون دولار في أن تحل محل موتاون أندستريز في رأس قائمة الشركات المملوكة للسود بحسب مجلة (بلاك إنتربرايز)».

وخلال تلك السنين، قاوم جونسون إغراءات تسييل ممتلكاته عن طريق بيع أسهم في شركته للناس، وبدلًا من ذلك اعتمد على التدفق النقدي من المجلات وشركة سوبريم للتأمين لتمويل توسعه، وبصفته المالك الوحيد لهذه الشركة المزدهرة، فقد حصد الأرباح غير المتوقعة، ومع استمراره في كسر الحواجز العنصرية فقد كان في عام (1982م) أول رجل أسود يدرج اسمه في قائمة فوربس لأغنى (400) شخصية في الولايات المتحدة.

استمر المؤسس في إدارة الشركة كما يتصرف أب متشدد في أسرة نامية، وإن كان ذلك يتم بمساعدة ابنته ووريثته المعينة؛ ليندا جونسون رايس، وبعد أن حصلت على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية نورثويسترن كيلوج، عُيِّنت رئيسًا ومديرًا تنفيذيًا وهي في التاسعة والعشرين من عمرها.

إن الرجل الذي وصفته مجلة فوربس بأنه «ربما يكون أغنى، ولكن بالتأكيد أقوى، رجل أعمال أسود في البلاد» لا يزال يدرك تمامًا الأسباب التي أدت إلى نجاحه؛ المقدرة على التواصل مع المستهلكين السود. وقال في كتابه تحقيق النجاح في مواجهة الصعاب: «أنا في القمة، ولكن لا يكاد يمر يوم من دون أن يذكرني أحدهم بطريقة ما أنني رجل أسود». عندما باشر جونسون أعماله، كان عرقه يشكل مسؤولية هائلة، غير أنه وظف عبقريته عبقريته لتحويل تلك المسؤولية إلى ميزة مربحة.

سوبريم ليبرتي لايف:
من صبي مكتب إلى رئيس مجلس الادارة

«أنا لا استثمر في أي شيء لا أستطيع السيطرة عليه» إحدى القواعد التي يؤمن بها جون جونسون، وانعكست على علاقته مع شركة سوبريم ليبرتي لايف للتأمين، وهي شركة التأمين المملوكة للسود حيث عمل جونسون صبي مكتب في عام (1936م).

وعندمـا أخذت مجلاتـه في تحقيق أربـاح في الخمسـينيات من القرن العشرين، اسـتثمر فائض النقود في سـوبريم ليبرتي لايف ذات الملكية الخاصة، وعندما اشـترى جونسون (1,000) سـهم في الشركة بقيمة (30,000) دولار في عـام (1957م)، عين عضـوًا في مجلس الإدارة، ومع توسع مجلتي إيبوني وجيت، زاد جونسون حيازته لأسهم المجلتين، وفي عام (1964م) أصبح أكبر مسـهم، وفي عـام (1974م) بلغ إجمالي اسـتثماره (2,5) مليون دولار تقريبًا، وانتخب جونسون رئيسًا لمجلس الإدارة ومديرًا تنفيذيًا للشركة.

سيطرة جونسون على سوبريم ليبرتي لايف مكنته من الوصول إلى الملكية الكاملة لإمبراطورية النشر، وبدلًا من بيع الأسهم والسندات للجمهور للحصول على الأموال، وظف جونسـون التدفقات النقدية المسـتمرة لشركة سـوبريم ليبرتي لايف في تمويل مشاريعه الجديدة التي تراوحت من شركة لمواد التجميل إلى محطات للإذاعة، وفي أوائل التسعينيات باع جونسون سوبريم ليبرتي إلى شركة تأمين أخرى، يونايتد أوف أمريكا.

---

forbes



ديفيد أوجيلفي، رئيس أوجيلفي ومايز، عام 1963م.

ديفيد أوجيلفي وابتكار الإعلان الحديث

من بين القصص التي لا حصر لها للقادمين الجدد الذين حققوا الشهرة والثروة في أمريكا، قلة هم الذين كانت لهم سيرة ممتعة وغير عادية مثل ديفيد أوجيلفي؛ لقد كان رجلًا إنجليزيًّا غير تقليدي جعل من العادات الأمريكية موضع دراسته الحياتية، وأصبح أوجيلفي الذي ترك جامعة أوكسفورد من دون إكمال دراسته، رجل إعلان لامعًا وناجحًا، والشركة التي أنشأها في عام (1948م) نمت بسرعة، وتحولت إلى إحدى أكبر الوكالات الإعلانية في العالم، وعن طريق الجمع بين البحوث والتطوير الذاتي المثابر، أصبح أوجيلفي، كما قال عنه الكاتب مارتن ماير: «أحد أكثر الشخصيات المحبوبة والغريبة الأطوار على نحو مشروع في مشهد الأعمال الأمريكي». لقد ساعدت الإعلانات التي أنتجتها شركته وقُلِّدَتْ على نطاق واسع، والنظريات التي تقف وراءها، على تغيير وجه الصناعة الإعلانية، وفي هذا النطاق أخذ ديفيد أوجيلفي يعرف بما يشبه فيلسوف الإعلان؛ إذ إن كتابه المعنون أوجيلفي والإعلان الذي ألفه في عام (1963م)، كان مصدر إبداعه.

في بداية مسيرته المهنية المتنوعة، أصبح أوجيلفي خبيرًا في إجراء التجارب العلمية وقياس الرأي العام من خلال عمله في منظمة جالوب، وكان مصدر ابتكاره يكمن في توظيف علم الرأي العام المحايد للتأثير في العملية الإعلانية، وهي صناعة يعتقد بأنها تتحكم فيها العواطف أكثر من الحقائق، وفي محاولة لترجمة النظرية إلى تطبيق، أسس أوجيلفي شركته الخاصة، وهي خطوة جريئة، مع الأخذ في الحسبان أنه كان يفتقر إلى الخبرة؛ تمكن أوجيلفي من تحقيق

اسم له بسرعة عن طريق تنظيم حملات تنطوي على الأخطار وغير مألوفة، نجح من خلالها في ابتكار صور لعلامات تجارية للشركات ذات الصلة، ولكن عند استحضار أساليب الإثارة لترويج منتجات عملائه، فإن أوجيلفي لم يكن يعتمد فقط على العبارات الجذابة والصور المثيرة، بل كان يستعمل الحقائق الصلبة والموثقة، عن طريق توظيف الإحصاءات المستخلصة من استطلاعات الرأي لتقرير أسلوب إعلاناته ومضمونها، ووضع أوجيلفي صيغًا صارمة تنطوي على مزج مثالي بين النص والصورة، ولاقت حملاته نجاحًا كبيرًا، حيث أثبت الوقت وأوجيلفي أن بالإمكان ترجمة الحقائق إلى قوة تسويقية.

وبحلول الوقت الذي انسحب فيه أوجيلفي من العمليات اليومية لشركته في الستينيات من القرن العشرين، كانت أوجيلفي أند ماثر من بين أكبر شركات الإعلان في العالم، فضلًا على أن كثيرًا من المنخرطين في الصناعة الإعلانية كانوا قد تبنوا الأساليب العلمية التي ابتكرها ديفيد أوجيلفي؛ لقد أوضح أن إعلانًا يعتمد على البحث المثابر، يجري ترتيبه بأناقة ويوضع في أمكنة قليلة مختارة قد يكون له تأثير أكبر من هجمة إعلانية سريعة ينقصها التركيز.

رجل إنجليزي قلق يشد الرحال إلى أمريكا

عاش ديفيد أوجيلفي طفولته في العقد الثاني من القرن العشرين في بيت في الريف الإنجليزي شغله ذات يوم لويس كارول، لكن نشأته كانت تنطوي على أوهام أقل من تلك التي تخيلها مؤلف (أليس في بلاد العجائب)؛ والد أوجيلفي الذي كان عالمًا في التاريخ الإغريقي تحول في وقت لاحق إلى سمسار في البورصة، دُمِّرَ ماليًّا بسبب نشوب الحرب العالمية الأولى، وبالرغم من سوء طالعه، تمكن من إرسال ولده إلى مدرسة فيتس العريقة في أسكتلندا، وبالرغم من أن ديفيد لم يكن من بين الطلبة الأوائل في المدرسة، إلا أنه حصل على بعثة إلى كلية كنيسة السيد المسيح في جامعة أكسفورد لدراسة التاريخ؛ استذكر لاحقًا في لحظة تواضع نادرة: «كان يمكن أن أكون مؤرخًا وليس رجل إعلان؛ لكنني لم أكن أملك العقل اللازم لأصبح مؤرخًا».

ولما كان أوجيلفي شابًا قلقًا يبحث عن مغامرة، فقد قايض في نهاية المطاف الأديرة المظللة في أكسفورد بباريس، حيث وجد عملًا بوصفه مساعد طاهٍ في فندق ماجيستيك، وكونه بات يشعر بالضجر في فرنسا، فقد قرر العودة إلى إنجلترا حيث امتهن بيع أفران الطبخ آغا، وهي ماركة جديدة من الطباخات متعددة الاستعمالات، وكان يختلف إلى المدارس والمنازل الفخمة في محاولة لبيع الأفران الإنجليزية معتمدًا على الميزات التي تتمتع بها الطباخات الكبيرة، وأثبت نجاحًا في ذلك حتى إن الشركة الصانعة كلفته بكتابة كراس لقسم المبيعات، وفي عام (1935م)، كتب مقالًا عن المنتج بعنوان نظرية بيع الطباخ آجا وتطبيقها، وكان الإعلان محشوًا بالحقائق عن الطباخ، إضافة إلى أنه احتوى على نصائح عن أفضل أنواع الإعلان التي تجدي مع مختلف شرائح العملاء.مكتبة الرمحي أحمد

أرسل أوجيلفي نسخة عن الكراس إلى أخيه فرانسيس الذي كان يعمل مديرًا عامًا لشركة الإعلان المهيبة (ماثر أند كراوثر) التي كانت تتخذ من لندن مقرًا لها، وأعجب فرانسيس مباشرة بالكراس، وعين ديفيد متدربًا في الشركة، وفي السنوات الثلاث اللاحقة تمتع ديفيد أوجيلفي بالحياة كما هي عادة الشباب في المدن؛ يستذكر في هذا الشأن: «كنت أذهب إلى الحفلات الموسيقية وحفلات الرقص التي كانت تستمر حتى الفجر...كنت أمازح الفتيات، لكنني في هذه الحقبة طوَّرت عادة العمل الجاد، وعندما تمت مضاعفة راتبي، ذقت طعم النجاح». وفي هذه الأثناء كان أوجيلفي قد بدأ بتطوير نظرياته حيال الإعلان، وفي عرض أمام زملائه في شركة إم. أند سي في عام (1936م)، تقدم أوجيلفي بست أطروحات؛ يقول في إحداها: «كل كلمة في النص لها أهميتها». وجاء في الاقتراحات الأخرى «يجب إحلال الأرقام الصلبة محل الادعاءات الرومانسية؛ ويجب أن تحل الحقائق محل الشعارات، والعروض الجذابة محل النصائح الفارغة». وحيث إن هذه الاقتراحات جاءت من شخص عمره خمسة وعشرون عامًا لا يتمتع بكثير من الخبرة، فقد بدت وكأنها لا تعدو أن تكون تأملات من شاب نضج باكرًا، مع ذلك فقد أصبحت هذه الأطروحات تشكل أعمدة نظريته عن الإعلان، وهي أفكار ستجعله من بين أكثر الرجال نجاحًا في ذلك القرن.

إحـدى مسـؤوليات ديفيـد أوجيلفي كانت تتمثـل في مراقبة حملات الإعـلان الأمريكية التي كانت تصله من خلال خدمة الملخصات الصحفية، وهذا البحث جعله متشوقًا لمعرفة ما هو أكثر عن أمريكا، فبدأ في البحث عن طريق لاجتياز الأطلسي، قائلًا: «مرد هذا جزئيًا هو أنني أردت أن أثبت أنني قادر على النجاح بمجهودي الخاص بمعزل عن رعاية أخي». وفي عام (1938م)، حيث كان مايزال يعتمد على رعاية أخيه، أقنع الشركة بأن ترسله إلى الولايات المتحدة لدراسة صناعة الإعلان الأمريكية، وتأكد أوجيلفي أن رحلته عبر الأطلسـي سـتكون على ما يرام، وبعد وصوله إلى نيويورك استأنف حياة البذخ التي كان يعيشها، والتقى مع الكاتب والناقد المسرحي أليكسـاندر وولكوت وجماعته -التي كانت تضم هاربو ماركس و أيثيل باريمور- ويرجع الفضل في ذلك إلى ابن عمه الكاتب ريبيكا ويست الذي رتَّب إقامة هذه العلاقة.

بعد أن قدم تقريرًا إلى الشركة التي يعمل فيها في عام (1939م)، استقال أوجيلفي من عمله وذهب إلى جامعة برنستون لدراسة منهاج من صنعه في الدراسات العليا، ولما كان توَّاقًا لتوسيع بحوثه لتغطي العادات الاستهلاكية الأمريكية، وجد أوجيلفي عملًا لدى الدكتور جورج جالوب؛ المنظر البارز في إجراء الاستطلاعات الحديثة الذي كانت شركته تتخذ من المدينة الجامعية في نيوجيرسـي مقرًا لها. (كان جالوب يمثل سـلالة نادرة من الأكاديميين حيث كانت لدية المقدرة على تحويل النظرية العلمية إلى ممارسـة مربحة، وبعد أن عمل مديرًا للمركز البحثي لشـركة يونغ أند روبيكام، أنشـأ شـركته الخاصة به لتقديم الخدمات في مجال الاستطلاعات). وكلف جالـوب أوجيلفـي بالعمـل في مشـروع أسـماه أوجيلفي (مراقبة قيـم السـرادق)، وكانت مهمته تتمثل في إجراء مقابلات مع الناس في السـرادقات؛ بهدف قياس ردود الفعل الشعبية لأسماء نجـوم السـينما وعناويـن الأفلام السـينمائية، وبالرغم مـن أنه كان يتقاضـى في هذه الوظيفة (40) دولارًا في الأسـبوع، إلا أن الخـبرة التـي حصـل عليها كانت لا تقـدر بثمن، وقد عرف أنه يمكن التكهن بما يفضله المسـتهلكون عن طريق معرفة ردورد فعلهم لأسـئلة تُعدُّ بعناية، وعرف أيضًـا كثـيرًا عـن الأذواق الأمريكيـة؛ يقـول أوجيلفي عـن هـذا: «إذا أردت أن تجرب حظك في بلـد أجنبـي، فـإن أفضل شـيء يمكن القيام به هـو الحصول على عمـل بالفرع المحلي لمؤسسـة جالوب للاستطلاعات؛ فعن طريق ذلك يمكنك أن تعرف ماذا يريد المواطنون في هذا البلد من الحياة، ما هي أفكارهم بالنسبة إلى المسائل المطروحة حاليًا، وما هي عاداتهم».

عندما نشبت الحرب العالمية الثانية، ترك أوجيلفي العمل في جالوب ليلتحق بالمخابرات البريطانية في واشنطن، وخلال سنوات الحرب، زار مقاطعة الأميش في لانكاستر، بنسلفانيا، وبالرغم من أنه من المؤكد أن الإنجليزي المتحمس كان يبدو في أعين ما يسمى بالناس البسطاء غير ملائم، إلا أنه أصبح مفتونًا بحياتهم البسيطة، وبعد أن وضعت الحرب أوزارها، استأجر أوجيلفي هكتارات عدة من الأرض وجرب حظه في زراعة التبغ؛ يستذكر بهذا الشأن قائلًا: «لقد كانت السنوات التي أمضيناها في مقاطعة لانكاستر أغنى مدة في حياتي، لكنه أصبح واضحًا أنني لن أستطيع كسب قوتي من العمل بالزراعة».

تأسيس شركة إعلان جديدة

بعد أن أمضى أوجيلفي بضع سنوات في ريف بنسلفانيا الهادئ، أصبح مشتاقًا للعودة إلى صخب مدينة كبيرة مثل نيويورك، غير أنه -وقد بلغ الثامنة والثلاثين من عمره- لم يعد ذلك الشاب القوي اللامع الذي نزل من السفينة لتوه قادمًا من إنجلترا؛ أراد أن يعود إلى ممارسة الإعلان، وفكر في بداية الأمر أن يلتحق بعمل في شركة يونغ أند روبيكام؛ قال في مقابلة عام (1976م): «لم يدر في خلدي قط أن شركة واي. أند آر ستوظفني؛ لأنني لم أكن أعتقد أن لدي أي مؤهلات؛ ولذلك فإن الشيء الوحيد الذي كان بإمكاني أن أفعله هو تأسيس عمل خاص بي». لقد كان عملًا ينطوي على مغامرة؛ إذ إن كل ما يملكه كان لا يتجاوز (6,000) دولار، ليس لديه زبائن، لا يوجد لديه إعلانات تشير إلى وجود زبائن محتملين، فضلًا على أنه كان يفتقر إلى خبرة العمل في صناعة الإعلان الأمريكية، إلا أنه كان يشعر أن لديه ما يثير الاهتمام فعلًا؛ إنه التدريب النظري المناسب؛ يقول أوجيلفي بهذا الصدد: «لقد علمني الدكتور جالوب ما الذي اكتشفه بشأن العوامل الكامنة وراء نجاح العملية الإعلانية أو فشلها... علاوة على أنني قرأت الكتب المتوافرة التي تتناول الصناعة الإعلانية جميعها».

وفي الصناعة التي تفضل الخبرة العملية على التعلم من الكتب، كان أوجيلفي يمتلك ميزة ملموسة؛ إنها أخوه، فبينما كان ديفيد في أمريكا رقي فرانسيس إلى منصب مدير عام شركة

ماثر أند كراوثر، ولما كان فرانسيس توّاقًا إلى مساعدة أخيه الأصغر اللامع، أقنع شركاءه بدعم ديفيد بمبلغ (45,000) دولار والسماح له باستعمال اسم الشركة، وأقنع أيضًا شركة إعلان بريطانية أخرى، هي إس. إتش بنسون ليمتد، بالإسهام بمبلغ (45,000) دولار من أجل القيام بمشروع مشترك يشكل -كما كانوا يأملون- رأس جسر ساحلي بريطاني في أمريكا الشمالية، واشترطت الشركتان الأمريكيتان للقيام بهذا الاستثمار، أن يعثر أوجيلفي على شخص أمريكي لإدارة المشروع الجديد؛ كتب لاحقًا يقول: «لم يكونوا يعتقدون أن شخصًا من بني جلدتهم باستطاعته إقناع الصناعيين الأمريكيين أن يوكلوا إليه أي أعمال». لذلك اختار أندرسون هيويت؛ أحد مديري شركة وولتر ثومبسون، والذي كان يتمتع بعلاقات جيدة، وجعله شريكًا.

عام (1948م)، فتحت شركة هيويت، أوجيلفي، بنسون، ماثر أبوابها، ولم يكن لدى مالك المكتب الجديد أي نية في البناء البطيء؛ ففي يوم العمل الثاني وضع أوجيلفي قائمة بأسماء العملاء الخمسة الذين كان يريدهم: جنرال موتورز، بريستول- مايرز، كامبل سوب، ليفر برذرز، شل أويل. اعترف لاحقًا: «إن الحصول على هذه الأهداف الرئيسة كان ضربًا من الافتراض الجنوني».

كانت أولى حملات أوجيلفي لصالح شركته الوليدة، وأبلغ الصحافة الاقتصادية عن وجوده في السوق، وأرسل تقارير عشوائية عن تقدم شركته إلى مئات المديرين، بالرغم من أنه لم يحصل هناك تقدم يذكر يستحق الكتابة عنه، ومستفيدًا من علاقاته مع لندن تمكن من الحصول على عدد قليل من العملاء البريطانيين؛ مثل جينيس ايل و ويجوود تشاينا (التي كانت تصرف (40,000) دولار على الإعلان سنويًا). باستثناء ذلك كانت الاستجابة مخيبة على وجه العموم، وبالإضافة إلى ذلك، كانت شركة أوجيلفي واحدة من (3,000) شركة تسعى للحصول على حسابات إعلان لشركات كبيرة في بيئة أعمال تتعامل فيها الشركات التقليدية مع مؤسسات مستقرة تعرفها منذ سنين. قال أوجيلفي لاحقًا: «بعد ستة أشهر من إنشاء وكالتي، كنت بحاجة ماسة إلى الحصول على أعمال، لدرجة أنني عرضت على أحد معارفي (10) بالمئة من أسهمنا إذا حول لنا حساب إعلان لمكنسة كهربائية كان في جيبه». ومن حسن طالع أوجيلفي أن الرجل رفض.

وجد هيويت حلًّا بعد خمسة أشهر صرف الشركاء خلالها ثلاثة أرباع رأس المال، فقد وافق عم هيويت الذي كان يشغل رئيس شركة جيه.بي. مورغان، على إقراض الشركة الناشئة (100,000) دولار من دون ضمان، والأهم من ذلك أن هيويت تمكن من اصطياد إعلانات بمبلغ ثلاثة ملايين دولار من شركة صن أويل كومباني، وبالحصول على هذا العميل الكبير انخرطت الشركة الصغيرة في العمل، وبالرغم من أنه كان يعمل في صناعة تتسم بالروتين على وجه العموم، إلا أن أوجيلفي كان يتقن المهن جميعها؛ يقول في هذا الشأن: «إن أفضل الأوضاع الفكاهية التي خبرتها كانت في الأيام الأولى لشركة أوجيلفي أند ماثر، وعندما كنت أعمل مديرًا للبحوث ومديرًا للابتكار في الوقت نفسه، وفي أمسيات أيام الجمع كنت أكتب تقارير بحثية موجهة إلى مدير الابتكار، وكنت أبدل القبعات صباح الإثنين، وأقرأ تقاريري وأتخذ القرارات المناسبة بشأنها؛ إذا كان ذلك ضروريًا».

لقد ساعدت صفقة باكرة مع شركة هاثاوي لصناعة القمصان على وضع أوجيلفي على الخارطة، وفي أعقاب تراجع هاثاوي بسبب منافسة شركة أرو، سعت الشركة المهيمنة إلى زيادة أرباحها من خلال حملة إعلانية، إلا أنها كانت تريد أن تصرف فقط (30,000) دولار في السنة، وكانت أرو تصرف نحو مليوني دولار على برنامجها الإعلاني الذي كانت تنفذه شركة يونغ أند روبيكام المستقرة، ومع ذلك كان أوجيلفي يعتقد أنه يستطيع تحقيق إنجاز من وراء هزيمة شركة جولياث؛ لقد أصبحت الشركات أمثال يونغ أند روبيكام تبدو تقليدية، وأصبحت في مراكز ضعيفة في مواجهة الشركات المبدعة التي تمتلك أفكارًا جريئة.

هيأ أوجيلفي نفسه لتقديم نمط إعلاني إلى العملاء الصغار ذوي الميزانيات المتواضعة، والذي لا يستطيعون الحصول عليه من الشركات الأكثر استقرارًا، وفي الأربعينيات من القرن العشرين كانت الإعلانات تزخرف بالرسوم المصحوبة بالشعارات الهادفة إلى جلب الانتباه، غير أنه نتيجة للخبرة التي حصل عليها في جالوب، كان أوجيلفي يعتقد أن الصور الفوتوغرافية تشكل عاملًا أقوى لإثارة الاهتمام بالمنتج. علاوة على أنه أخذ يدرك نتيجة لبحوثه أن إضفاء عنصر الجاذبية على الصورة - الذي يشد الانتباه على نحو فريد في نوعه نوعًا ما- يؤدي إلى إثارة حب الاستطلاع لدى القارئ.

ولـدى بحثـه في الجوار عن بعض الأشـياء لاسـتعمالها (كلابـا)، وجد أوجيلفـي إلهامًا من صيدلية مر بها في طريقه إلى أستوديو هاثاوي للتصوير، ولأنه كان يتصرف بدافع من رغباته، فقـد اشـترى غطاء عين كان يعرض في شـباك عرض المتجر بـدولار ونصف، وضع الغطاء على تمثال رجل بشارب، وابتكر سلسلة من الإعلانات تظهر الرجل من هاثاوي منخرطًا في أنشطة تـتـرواح من قيادة عربة تراكتور إلى شـراء لوحة للفنان رينـوار، وحظيت الحملة بقدر كبير من الاهتمـام ونُسـخت وراء البحـار. كتب أوجيلفي عن الحملة يقول: «أمـا لماذا حققت الحملة مثل هـذا النجـاح بالضبـط، فلـن أعرف ذلـك أبدًا». لقـد توفر تمثال هاثـاوي ذو المظهـر الأوروبي الأنيق على شـبه أكثر سـطحي بمبتكره. ودمج أوجيلفي بين شخصيته وبين الشركة: الآن؛ يبدو واضحًا أنه فعل الشيء نفسه مع الحملات التي تقوم بها شركته، وأصبحت حملة رجل هاثاوي مثالًا نموذجيًا في سـجلات الصناعة الإعلانية، وسـاعدت على تثبيت الشـركة التي بلغ مجموع فواتيرها (10) ملايين دولار بحلول عام (1953م).

شكل غطاء عين هاثاوي أول تجربة رئيسة قام بها أوجيلفي لابتكار صورة العلامة التجارية، وإحـدى إسـهاماته الفريـدة في نوعهـا في الصناعـة الإعلانية، وقـد كتب في هذا الشـأن يقول: «يجـب النظـر إلى أي إعلان على أنه إسـهام في الرمز المعقد وهـو صورة العلامة التجارية». لم يكن أوجيلفي أول شـخص أبدى مثل هذه الملاحظة، لكنه كان أول شـخص طورها إلى فلسـفة عملية سمحت باستنباط صورة العلامة التجارية.

كان لـدى أوجيلفـي الفرصـة لتطبيق نظرية صورة العلامة التجاريـة على المنتجات الأخرى عندما كلَّفت وكالة بورتو ريكو للتنمية الاقتصادية الشـركةَ بالقيام بحملة للترويج السـياحي في عام (1954م)؛ أدرك حينئذٍ أن مشـكلة العملاء الرئيسـة تكمن في الصورة السـلبية الموجودة لـدى النـاس عن الكومونويلـث، وقال أوجيلفي بهذا الصدد: «يجب اسـتبدال الصورة البائسـة التـي تعيش في أذهـان معظم سـاكني البر الرئيـس بصورة بورتـو ريكو الجميلـة». صمَّم حملة تسلط الضوء على تاريخ بورتو ريكو وتظهرها على أنها جزيرة تشهد حقبة من النهضة. وادعى أوجيلفـي أن (الحملـة) كان لها تأثـير كبير في حظوظ بورتو ريكو، وقـال: «أعتقد أنها النموذج الوحيد من الحملة الإعلانية الذي استطاع تغيير صورة البلاد».

أدخل أيضًا مزيدًا من التطوير على نظرية صورة العلامة التجارية بحصوله على العميل الرئيس الثاني؛ شويبس الذي تعاقد معه في عام (1955م)، وجعل أوجيلفي من القائد إدوارد وايتهيد؛ مدير الفرع الأمريكي لشركة المشروبات البريطانية، نجمًا للإعلانات التجارية، كما قالت مجلة فوربس لاحقًا: «شكلت حملته حدثًا لا ينسى؛ إذ إنها أدخلت شويبس إلى هذه البلاد، اعتمادًا على انبهار أمريكا بالخيلاء البريطانية، وذلك بعرض صورة الشخصية المتميزة للقائد الملتحي إدوارد وايتهيد». وارتفعت مبيعات شويبس في أمريكا بنسبة (500) بالمئة في السنوات التسع التي أعقبت إطلاق الحملة، ولإثبات تماسك نظرية صورة العلامة التجارية، استمر وايتهيد في الظهور في الإعلانات لمدة (18) سنة.

زد على ذلك أن أوجيلفي كافح أيضًا لابتكار صورة علامة تجارية لنفسه، وعن طريق حفاظه على مظهر حسن ومقدرته على القذف بسهولة باقتباسات من الكتاب والشخصيات التاريخية، فقد قدم نفسه على أنه (اللامع المحافظ). وفي عام (1958م) كتبت عنه صحيفة نيويورك تايمز تقول: «لشيء واحد، إن ملابس السيد أوجيلفي البالغ من العمر سبعة وأربعين عامًا، وأسلوبه يكمنان وراء بروزه، بخاصة بين رجال الإعلان، حيث يتبع كثير منهم نمطًا معينًا في اللباس». وفي صناعة كان الرجال العاملون فيها (بالفعل الرجال كلهم) يلبسون أزياء تتكون من بدلات سوداء وربطات عنق حمراء، إلا أن أوجيلفي كان يلبس التويد والبدلات ذات الألوان الفاتحة مع وشاح حريري، وكانت نظارته معلقة عند نهاية أنفه، وفي غالب الأحيان كان يدخن الغليون مختالًا.

في الوقت الذي أبدع أوجيلفي في إدارة صورته، لم يحقق الدرجة نفسها من النجاح في التعامل مع التفصيلات الإدارية لشركة أوجيلفي، بنسون أند ماثر. (جرى التخلي عن (الهيويت) عندما ترك أندرسون هيويت الشركة في منتصف الخمسينيات من القرن العشرين). ولأنه أدرك أن الشركة تنمو بسرعة تفوق قدراته للسيطرة عليها، فقد عين إيستي ستوويل، وهو مدير سابق في شركة بنسون أند باولز، في منصب نائب الرئيس عام (1957م)، وكان ستوويل يتمتع بشهرة واسعة بوصفه خبيرًا في التسويق، وساعد الوكالة على اكتساب شهرة قوة الأداء في دوائر الشركة كلها، وتحمل ستوويل أيضًا مسؤولية إدارة الوكالة المتنامية؛ يقول أوجيلفي

بهـذا الصـدد: «لقد تنفسـت الصعـداء وكلَّفته بـإدارة دوائـر الشـركة برمتها باسـتثناء دوائر الإبداع، ومنذ ذلك الحين فصاعدًا، أخذت شركتنا في النمو بخطىً أسرع». كان ستوويل يتمتع بالخبرة والنفوذ اللذيـن مكنـاه من اجتذاب مزيـد من الزبائن، مثل ماكسـويل هاوس كوفيه (التـي لصالحهـا صممـت الشـركة في وقت لاحق حملة (لذيـذة إلى آخر قطـرة) والتي لا تزال مستمرة إلى الآن).

وبالرغـم مـن أن أوجيلفي كان قادمًا جديدًا نسـبيًا إلى المشـهد، إلا أنه حقـق نجاحًا كبيرًا في خـلال أقـل مـن عقـد من الزمـن، ولم يكـن هنالك أحد علـى دراية بهـذا الوضـع أكثر منه؛ كتـب الرجـل البريطاني في عـام (1978م) وبالغرور الذي تعود عليه يقول: «أشـك في أن كاتب إعلانات تمكن حتى الآن من تحقيق هذه النجاحات العديدة في مدة قصيرة كهذه؛ لقد أكسبت هـذه النجاحـات شـركة أوجيلفي أند ماثر البراعة في الحصول على العملاء بالسـهولة نفسـها التـي يصطـاد فيهـا السـمك في برميل». فضـلًا على أن النجاح جعـل من الشـركة هدفًا جذابًا للاسـتحواذ مـن قبل الـوكالات الأكبر والأقدم عهدًا؛ ابتداءً من عـام (1955م)، أخذ أوجيلفي يرفض محاولات الشركات الأكبر للاستحواذ على الوكالة.

بيع المنتجات على أساس الحقائق المجردة

لم تكن كل خطوة قام بها أوجيلفي عملًا فذًا؛ لقد نصح أحد العملاء بدفع مبلغ (35,000) دولار إلـى إيليـنر روزفيلت لقـاء قبول سـمن ماركة (جود لـك) في إعلانات تلفازيـة، وقد تبين أن الخطوة كانت اسـتثمارًا فاشـلًا؛ إذ إن النـاس تذكروا المرأة المشـاركة في الإعلان أكثر من الإعلان نفسه؛ قال أوجيلفي بهذا الشأن: «في تلك الأيام لم أكن أعرف أنه من الخطأ أن نوظف المشاهير، النـاس يتذكرونهم لكن المنتج ينسى».

وبالرغم من ذلك، فقد أصبحت هذه التقليعة من حكمة أوجيلفي جزءًا من التقليد، غير أن النتائج التي توصل إليها بشأن المشاهير مكنته من إحداث تطوير جديد في النظرية الإعلانية،

كما عبر عن ذلك في وقت لاحق: «اجعل من المنتج بطل الإعلان». ودفع ذلك أوجيلفي للاعتقاد بأن المنتج يجب أن يحتل الواجهة والمركز؛ لأن خبرته في إجراء الاستطلاعات علمته أن المستهلك هو مفكر مستقل؛ يقول في ذلك: «المستهلك ليس شخصًا مغفلًا؛ إنه زوجتك. أنت تهين ذكاءها إذا افترضت بأن مجرد شعار وعددًا من الصفات المبتذلة ستقنعها بشراء شيء ما؛ هي تريد المعطيات كلها التي تستطيع أن تزودها بها».

إن الآراء التي آمن بها أوجيلفي لوقت طويل بشأن دور الحقائق في العملية الإعلانية جرى التعبير عنها كليًّا في عام (1958م) عندما صمَّم إعلانًا لشركة بريطانية كبرى أخرى هي رولز رويس، وبعد أن تلقى تكليفًا بذلك، أمضى أوجيلفي ثلاثة أسابيع في قراءة كل شيء وقع في يده عن السيارات الفارهة؛ يقول بهذا الشأن: «لقد أعددنا قائمة بالحقائق التي حصلنا عليها كلها بشأن هذه السيارة، واختزلناها في هذ الإعلان، وبعد ذلك كتبنا (25) عنوانًا، وطلبنا من المشرفين على النصوص تقرير أيها أفضل». نتج من ذلك كتابة إعلان قوامه صفحة كاملة بثلاث عشرة نقطة تحتوي على (719) كلمة اختيرت بعناية عن السيارة التي يبلغ ثمنها (14,000) دولار تقريبًا، وكان العنوان «بسرعة 60 ميلًا في الساعة، إن أعلى ضجة في سيارة رولز رويس الجديدة تأتي من الساعة الكهربائية». يقول أوجيلفي: «في إعلاني عن سيارة رولز رويس، لم أعطِ أي شيء باستثناء الحقائق؛ لا يوجد هناك صفات، لا يوجد هناك كلام عن الحياة الكريمة». لقد حققت هذه المقاربة نجاحًا باهرًا؛ نشر الإعلان في صحيفتين ومجلتين بتكلفة (25,000) دولار، لكنه جذب مقدارًا كبيرًا من الاهتمام؛ لأن الإعلان كتب بلغة جيدة، كان مقنعًا، وجاء خاليًا من الابتزاز، ظهر وكأنه ينطوي على نوع من الأنموذج لأعمال مستقبلية.

فيما استمر في تصميم حملات لقائمة متنامية من العملاء، بما في ذلك أميركان إكسبرس وشيل أويل (شركة أخرى من التي كان يحلم بها)، بدأ أوجيلفي في إضفاء صبغة الاصطلاحات العلمية على حملاته، بعد أن توصل إلى فاعلية المقاربة المبنية على الحقائق، وبقي السؤال: أي الحقائق الخاصة بالمنتج تحمل أهمية أكبر؟ أجرى جالوب ومستطلعو الرأي الآخرون بحوثًا عن العوامل التي تجعل الناس يقرؤون الإعلانات وعن العوامل التي تجعلهم يتذكرونها، وسعى أوجيلفي سعيًا متزايدًا إلى تطبيق نتائج البحوث هذه من أجل تحديد المزج بدقة بين الصور

والمعطيات التي تحقق مبيعات أكثر للمنتج، وفي خضم التحضير لحملة هيلينا روبنشتاين في أواخر الخمسينيات من القرن العشرين، سأل أوجيلفي المستهلكين عن مقومات منتج العناية بالوجه التي تزيد من احتمال شرائهم له، وكشف البحث عن أن المنتج الذي (ينظف بعمق حتى المسامات) هو الذي حصل على أعلى درجات؛ ونتيجة لذلك أطلق على المنتج اسم المنظف العميق. قام أوجيلفي بهذا النوع من التجارب السابقة لأنه كان يعتقد أن من مسؤولية الوكالة أن تحقق نتائج موثوقًا بها، وعن طريق القيام ببحوث قبل كتابة النص، تمكنت الوكالة من تقديم نصائح تسويقية حاسمة؛ قال أوجيلفي: «في وكالتنا نحن نتقبل المسؤولية لبيع الأشياء، فإما أن نساعد على زيادة المبيعات وإما يصار إلى طردنا».

في عام (1963م)، حققت شركته فواتير سنوية بمبلغ 55 مليون دولار من تسعة عشر عميلًا، بما في ذلك الشركات الخمس الكبرى التي قال عنها في عام (1948م) إن الحصول عليها كان ضروريًا؛ لقد توسع عمل الوكالة ليشمل شيكاغو ولوس أنجلوس، وفي ذلك العام نشر أوجيلفي كتابًا بعنوان اعترافات رجل إعلان باع منه في نهاية المطاف (800,000) نسخة في اثنتي عشرة لغة مختلفة، وهو الكتاب الذي جعل منه رجلًا شهيرًا بعض الشيء، وكان يمكن عنونة الكتاب بـ (إعلانات لشخصي)؛ لأنه اشتمل على كثير من التهاني الذاتية، وتجاهل الأسماء الأخرى والإطراء الذاتي المبالغ فيه؛ علاوة على أنه أشار إلى شركته بوصفها (ورشتي). لو أن مثل هذا السلوك الغريب جاء من أمريكي لبدا وكأنه مصطنع، لكنه يتطابق مع صورة العلامة التجارية السائدة للبريطانيين. بالإضافة إلى ذلك، عَدَّ أوجيلفي هذا الترويج الذاتي ضروريًا، وكتب بهذا الشأن يقول: «أستطيع أن أدعي أنني لو أتخذت مسلكًا أكثر مهنية، لأخذ مني الأمر عشرين سنة حتى أصل؛ لم يكن لدي لا الوقت ولا المال للانتظار».

وفي كتابه، فضلًا عن وصف صعوده المذهل في ماديسون أفنيو، شرح أوجيلفي بالتفصيل فلسفة التطوير التي اتبعها بشأن العملية الإعلانية، بما في ذلك خمس عشرة قاعدة عن الكيفية التي تصبح فيها عميلًا جيدًا، وأعرب أوجيلفي عن اعتقاده بأنه يمكن تصميم الإعلانات بالمواصفات الصارمة التي يبنى بها المحرك النفاث نفسها، وأن أداءهما يمكن قياسه بالدقة نفسها المبنية على الدراسات التي تجريها الشركة ومجموعات استطلاع الرأي، والعناوين

مهمـة؛ لأن (عـدد الذيـن يقـرؤون العناوين يعادل خمسـة أضعـاف عدد الذين يقـرؤون النص الكامل)، وحيث إن البحوث أثبتت أنه من الخطر بمكان اسـتعمال أشـياء سـلبية في العناوين، فـإن أوجيلفـي طلب من كاتبـي النصوص مخاطبـة المصالح الذاتية للقراء عـن طريق توظيف تعابير مثل (كيف تعمل). (توضح البحوث أن جمهور القـراء يتراجع بوتيرة سـريعة عند قراءة الخمسين كلمة الأولى، ولكنه ينخفض قليلًا بين خمسين و(500) كلمة).

اقـترح أوجيلفـي التركيز علـى النصيحة أو الخدمة؛ لأن هذه المقاربـة (تجذب (75) بالمئة من القراء أكثر من النص الذي يتناول المنتج كاملًا)، حتى إن أوجيلفي طور -من خلال عملية التجريـب- صيغًـا للإعلانـات الناجحـة. (إذا بدأت كتابـة النص بحرف كبـير مضخم، فإنك ستزيد جمهور القراء بما معدله (13) بالمئة). (إذا غيرت في المسافات الموجودة بين الفقرات، فإنـك تزيـد جمهـور القراء بمـا معدله (12) بالمئـة)، ومع ذلـك فإنه يحذر العاملـين في كتابة الإعـلان من اسـتعمال البحوث (على طريقة الثمل الذي يسـتعمل عمـود الإضاءة للاتكاء عليه بدلًا من الإنارة). لقد حقق كتاب الاعترافات لأوجيلفي وضوح الرؤية الذي كان ينشد، وبالفعل فقد عرض عليه في عام (1964م) لعب الدور الرئيس في مسرحية على مسرح برودوي بعنوان غـرد كمـا تفعل الحمامة، غير أنه رفض العرض لأسـباب يعود بعضها إلـى أن العمل في الوكالة كان يشغل كثيرًا من وقته.

شركة مستقرة تطرح أسهمها للاكتتاب العام وتنمو عالميًا

باعـت الشـركات البريطانية التي وفـرت لأوجيلفي وظيفة في بداية مشـواره حصصها إليه على نحو تدريجي، وبحلول عام (1964م) كانت حصة ماثر أند كراوثر قد انخفضت إلى (8) بالمئة، فيما اختفت حصة بنسـون كليًّا، وكان أوجيلفي يمتلك (31) بالمئة من أسـهم الشـركة، وفي الوقت نفسه نمت شركة ماثر أند كراوثر بسرعة، لا سيما في ظل قيادة فرانسيس أوجيلفي؛ لقـد ارتفـع مجمـوع فواتيرهـا مـن (8) ملايـين إلـى (53) مليـون دولار بين عامـي (1954م) و(1964م)، وبعـد وفـاة فرانسيس في مارس/آذار عـام (1964م)، دخل ديفيـد أوجيلفي في

محادثات مع الشركة التي تلقى فيها أول دروس مهنته، وفي يناير/كانون الثاني من عام (1965م)، اندمجت الشركتان لتكونا أوجيلفي أند ماثر، أو أو. أند أم، كما كانت تعرف في غالب الأحيان، وبعد اكتمال عملية الدمج، ترأس أوجيلفي شركة كانت تضم (600) موظف وتتمتع بحضور قوي في قارتين، وبلغ مجموع فواتيرها في عام (1965م) أكثر من (120) مليون دولار، جاء (59) بالمئة منها من أمريكا الشمالية، و(28) بالمئة من بريطانيا و(13) بالمئة من أوروبا.

غير أن الفيلسوف الذي تحول إلى فيلسوف- ملك، أدرك أنه كان مهيأ لأن يكون الدماغ المفكر لا العضل لهذا المشروع؛ لذلك نأى أوجيلفي بنفسه عن جناح المديرين، معلنًا: «أنا لست إداريًا، ولا أريد أن أكون ادراريًا، ولن أكون إداريًا». يشير مسح للسير الذاتية أجري في الشركة في حقبة الستينيات من القرن العشرين إلى أن «ديفيد أوجيلفي كان يعمل كاتب نصوص في شركة أوجيلفي، بنسون أند ماثر، علاوة على أنه شغل منصب رئيس مجلس الإدارة». في ديسمبر/كانون الأول من عام (1965م)، رقّى أوجيلفي أحد زملائه؛ جون (جوك) إيليوت الابن، إلى منصب المدير التنفيذي كي يستطيع أوجيلفي نفسه التركيز على الأعمال الإبداعية للشركة.

غير أن أوجيلفي لم يكن بعيدًا كليًا عن الشؤون المالية، وفي أبريل/ نيسان من عام (1966م) عرض الشركة للاكتتاب العام؛ حيث بِيع (349,883) سهمًا بسعر (22) دولارًا للسهم، وأصبحت الشركة بذلك سادس شركة إعلان تطرح للاكتتاب العام، وفي ذلك الوقت كانت الوكالة تأتي في المرتبة التاسعة على مستوى العالم، حيث بلغت قيمة فواتيرها كلها (150) مليون دولار، وكان أوجيلفي يمتلك (161,000) سهم، باع منها (61,000) سهم في الاكتتاب العام، واحتفظ لنفسه بحصة مؤثرة في الشركة، وصرف جزءًا من النقود التي حصل عليها من جراء هذا الاكتتاب في شراء بيت ثانٍ، هو أحد قصور القرن العشرين الريفية الفخمة ويحمل اسم توفو، ويتربع على قمة منحدر صخري يطل على رافد لنهر لوار في جنوب فرنسا، فكان أوجيلفي يمضي أوقاتًا متزايدة هناك، إلى درجة أنه في عام (1975م) قرر رسميًّا التخلي عن عمله اليومي في الإشراف على الأعمال الإبداعية.

في ظل إشراف المديرين الذين عينهم أوجيلفي ورعاهم، استمرت الشركة في النمو، وعن ذلك كتبت مجلة فوربس في عام (1977م) تقول: «وسط مجال أعمال شرير وغير منتظم، تبرز أو أند أم بوصفها عرض وقت الذروة من دون أوقات إعلانية؛ لم يتراجع أداؤها في أي سنة منذ أن طرحت للاكتتاب العام في عام (1966م)». وفي عام (1976م)، كسبت (7,7) ملايين دولار فائدة على إيراداتها البالغة (112) مليون دولار، فيما وصل مجموع فواتيرها إلى (800) مليون دولار، والشيء الأهم من السلسلة الطويلة لتزايد أرباح الأسهم كان يكمن في ولاء بعض عملاء الشركة في صناعة يشكل فيها الزبائن المتقلبون قاعدة السلوك، واستمرت أمريكان إكسبرس التي انضمت إلى عملاء الشركة في عام (1962م) بحساب إعلان قيمته مليون دولار، بوصفها زبونًا في شركة أو أند أم، فيما كانت الوكالة تنمو، وبحلول عام (1984م) بلغ إنفاق أمريكان إكسبرس على الإعلان (70) مليون دولار سنويًا.

أوجيلفي يتحول إلى رجل حكيم

بحلول عام (1981م)، كانت الوكالة قد توسعت لتشمل مئة من المكاتب المنتشرة في (35) بلدًا و(1,600) من الموظفين، ويبلغ مجموع فواتيرها (1,7) مليار دولار، ومن موقع تقاعده الفعلي راقب أوجيلفي إمبراطوريته تتعاظم وألف كتابه المعنون أعظم ما أبدع الذي شكل خلاصة نصف قرن من الخبرة في مجال الإعلان، وعلى نحو مميز أضاف أوجيلفي اسمه وشعوره بالفخر الشخصي إلى الخليط، عندما أعطى كتابه المعد للتدريس، الذي ألفه عام (1983م)، عنوان أوجيلفي والعملية الإعلانية. عن طريق هذا المزج البارع لسنوات من الفكر والتجربة، يكون هذا الشاب المغرور الذي مارس الترويج الذاتي قد أكمل التحول إلى رجل دولة حكيم بلغ من الكبر عتيًا، وزخر كتاب أوجيلفي والإعلان بعبارات تنم عن الأوجيلفية؛ مثل: «الإعلانات التي تصاحبها أخبار يجري تذكرها من قبل عدد من الناس يزيد بنسبة (22) بالمئة عن الإعلانات التي لا تصاحبها أخبار»،

وبقـي الكتـاب تحـت الطبع على نحو مسـتمر حيث يجري اسـتعماله في التدريـس على المستوى الجامعي.

وكان حكيم توفو يرفه زواره بأسلوب حديث، وكان أيضًا يعقد ندوات غير رسمية للصحفيين وزمـلاء المهنـة، ولأن أوجيلفـي كان يتقمصـ شـخصية الرجل العجـوز ذي الأفـكار والمعتقدات الغربيـة، فقـد كان يستشـيط غضبًا في بعض الأحيان عندما يرى إسـفافًا في الإعلان المعاصر، بخاصـة علـى صعيـد التلفاز، وأبلغ مجلة فوربس عام (1988م): «كل عشـر سـنوات أو خمس عشرة سنة، تصاب العملية الإعلانية بمرض اسمه الترفيه، إنه لأمر سيء جدًّا؛ لأن الأشخاص الذين يمارسـون هذا الشـيء بالتأكيد لا مصلحة لهم في بيع أي شـيء، لا يعدون أنفسهم باعة، بل يعدون أنفسهم فنانين وعباقرة».

وكأنـه يمارس دور الأسـتاذ الفخري، ما بـرح أوجيلفي يتمتع بحضور استشـاري في مكاتب الشـركة العديـدة التـي كان يزورهـا بـين الفينة والأخـرى، وفي عـام (1988م) أطلقت شـركة أو. أنـد أم بنـك معطيـات باكـرًا علـى الإنترنت أسـمته (أوجيلفـي أون لاين)، ومن بـين الأمور التـي يتعامـل بها المذكرات والرسـائل والخطابات الأخرى الواردة من المؤسس، وبوصفها نائبًا للرئيس، أبلغت سوزان نانفيلدت صحيفة (أدفيرتايزنج ايج) بقولها: «هدفنا من الآلة أن نبقى على اطلاع على ما ينوي ديفيد عمله».

إن مسـحة الاسـتقلال القويـة التي مكنـت ديفيد أوجيلفي من بناء شـركته لم تُعَـانِ ضمورًا بأخـذ شـركة أو أنـد أم مكانهـا بين أكبر الـوكالات في العـالم، وانتقد أوجيلفي موجـة الاندماج والاسـتحواذ التي اجتاحت الصناعة الإعلانية في الثمانينيات من القرن العشـرين، وقال بهذا الصـدد: «الاندماجـات الضخمـة هـي لأولئك المنخرطين في جنـون العظمة؛ هـذه الاندماجات الكبيرة لا تفعل شـيئًا للناس في الوكالة؛ إنه على العكس من ذلك». أصيب بغم عام (1989م) عندمـا قامـت مجموعة دبليو.بي.بي. التي تتخـذ من لندن مقرًّا لها بخطوة اسـتحواذ معادية، وعندما توصلت الوكالتان في نهاية المطاف إلى اتفاق، دفعت دبليو.بي.بي. بموجبه مبلغ (864)

مليـون دولار ثمنًا للشـركة التي أسسـها ديفيد أوجيلفي قبل أربعين عامًـا بمبلغ (6,000) دولار وحزمة من النظريات التي لم تُختبَر.

عندمـا توقفـت مجموعـة أوجيلفي عـن العمل بوصفهـا كيانًا مسـتقلًا، كان عالم الإعلان قـد تطـور إلـى مسـتويات تجـاوزت ذلـك الـذي هيمن عليـه ديفيـد أوجيلفـي في الخمسـينيات والسـتينيات مـن القـرن العشـرين، وعندما افتتـح أوجيلفي مكتبـه، كانت الصحـف والمجلات تشـكل الوسـائل الرئيسـة في العملية الإعلانية، غـير أنه بحلول نهايـة الثمانينيات كان الإعلان قد غزا مناحي الحياة الأمريكية كلها، وكان واردًا إيجاد الإعلانات ليس في الصحف والمجلات واللوحـات فحسـب، ولكـن أيضًـا في شـاشـات مئات القنـوات التلفازيـة وآلاف محطـات المذياع وفي مـترو الأنفـاق وعلـى جوانـب الحافـلات- وحتـى في الفضاء الإلكـتروني، حتى إن شـركات الإعـلان أصبحـت أكـثر تقدمًـا في توظيـف البحـوث؛ فهـي تعـين بانتظـام مجموعـات للتركيز مـن المسـتهلكين مـن أجـل تجربـة المنتجـات، وتسـتعمل أجهـزة الحاسـوب لتمحيـص كميـات متزايـدة مـن المعطيات بشـأن عـادات المسـتهلكين الأمريكيـين وأذواقهـم وتفضيلاتهم؛ دخلت العمليـة الإعلانيـة عالمًـا جديدًا شـجاعًا قد تبدو فيه بعض النظريات التـي وضعها من هم في العقـد التاسـع مـن العمـر أمـرًا عفا عليـه الزمـن، غـير أن التطور الـذي انطوت عليـه الحقبة الحديثـة كان أيضًـا نمـوًّا منطقيًـا نجـم عن عـالم الإعلان الـذي سـاعد ديفيـد أوجيلفي على تكوينه.

التخلي عن العمولات

في عام (1960م) واعتمادًا على قائمة متنامية من العملاء قوامها الشركات الكبرى وسـمعة مزدهرة، بدا ديفيد أوجيلفـي في طريقه للانضمام إلى النادي الحصري لكبار رجال الإعـلان، ومع ذلك كان أوجيلفي يصر على موقفه المتمرد الذي كان يسـتهدف إحدى أقدم ممارسات الصناعة الإعلانية التي تتمتع بأكـبر قدر من الاحترام في ميدان الأعمال: عمولة

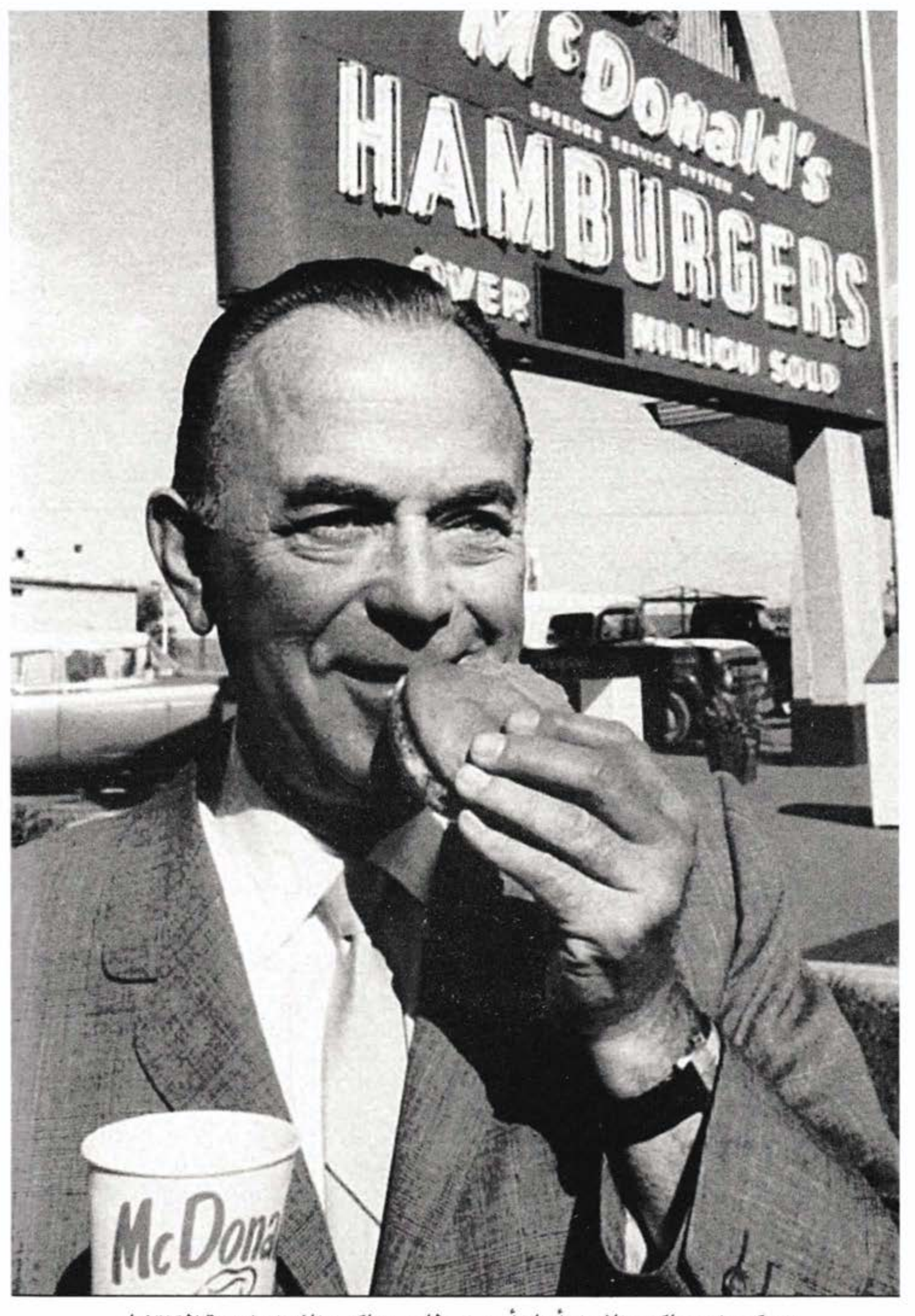
الـ (15) بالمئة، هناك عاملون في هـــذه الصناعة يتذكرون أن الشركات كانت تدفـــع لوكالات الإعـــلان (15) بالمئـــة من التكلفـــة الإجمالية لحملاتها، وبصرف النظر عن حجمها ونوعيتها وتأثيرها؛ لقد أصبحت هذه العمولة متجذرة بوصفها إحـــدى الدعامات التي قام عليها قطاع الأعمال، وقضية أساسية حتى إن قلة هم الذين يشككون فيها.

أحد هؤلاء القلة المتمردين كان أوجيلفـــي: «نعتقد أن هذه العمولة قد تجاوزها الزمن». هـــذا ما كتبه أوجيلفي جوابًا على قائمة من الأســـئلة التي بعثـــت بها إحدى الشركات التي تبحث في حســـاب إعلاني قيمته (15) مليـــون دولار؛ قال أوجيلفـــي أيضًا: «يبدو لنـــا أن العلاقة بين العملاء والوكالـــة تكون مرضية أكثر عندما تكون مكافآت الوكالة غير مرتبطة بمقدار النقود الذي باستطاعة الوكالة إقناع العميل بصرفه على الإعلان». اعتقد أن الرسم المحدد يسمح للوكالة بإسداء نصيحة محايدة على نحو حقيقي بشأن الحملات الترويجية.

الشركـــة التي كانت تبحث عن وكالة إعلان جديدة كانت شـــل أويل، ولذلك اختارت إدارتها أوجيلفي؛ يقول مدير الإعلان في شـــل سيريل مارتينيو: «أصبحنا نعد ذلك صراحة عملًا غير أخلاقي؛ إذ إنه يشبه قيام المريض بإعطاء الطبيب نســـبة (15) بالمئة من تكلفة الأدوية التي يكتبها في الوصفة، أو من فاتورة المستشفى الذي يبعث المريض إليه». وفي عام (1960م)، أذهلت شل العالم الإعلاني عندما حولت حسابها الإعلاني من جيه. وولتر ثومبسون إلى شركة أوجيلفي، بنسون أند ماثر، وأعلنت أنها ستدفع إلى الوكالة الجديدة رسمًا لا عمولة.

قيام أوجيلفي بعرض رســـم محدد بدلًا من عمولة على شل كان أفضل خطـــوة قام بها؛ لأنها جلبـــت الانتباه إليه، غير أن الخطـــوة أثبتت أيضًا أنهـــا انطوت على ترتيبات أكثر ربحًا لشركته، وتوصل أوجيلفي إلى هذا

الرســم عن طريق تقدير التكلفة التي تتحملها شركته في خدمة حساب شل مع إضافة (25) بالمئة نسبة ربح، وكانت شركات الإعلان على وجه العموم تحقق ربحًا بنسبة (21) بالمئة في ظل نظام العمولة.



ري كروك، ماكدونالدز، أمام أحد مطاعم ماكدونالدز واسعة الانتشار.

ري كروك، ماكدونالدز، وصناعة الوجبات السريعة

في عام (1954م)، شاهد بائع لماكينات الحليب المخفوق منصة همبرغر في سان بيرناردينو، كاليفورنيا، وتصور صناعة جديدة ضخمة؛ الوجبات السريعة. في أثناء سنوات عمره الذهبية، استطاع رايموند كروك؛ مؤسس مؤسسة ماكدونالدز وبانيها، أن يثبت نفسه بوصفه أحد رواد صناعة لا تقل مقدرته في هذا المضمار عن هنري فورد، وأحدث ثورة في صناعة المطاعم الأمريكية عن طريق فرض نظام على إنتاج الهمبرغر والبطاطا المقلية والحليب المخفوق، ومن خلال تطوير نظام متقدم للتشغيل والتوصيل، ضمن ماكدونالدز أن البطاطا المقلية التي يبتاعها المستهلكون في توبيكا هي نفسها التي يشتريها المستهلكون في مدينة نيويورك؛ لقد جعل هذا الاتساق من ماكدونالدز اسم علامة تجارية تركت بصماتها على الوجبات السريعة الأمريكية.

بحلول عام (1960م) كان هناك أكثر من (200) مركز لبيع منتجات ماكدونالز منتشرة في أنحاء البلاد كافة، وهو توسع سريع تلقى دعمًا من رسوم الامتياز المنخفضة؛ لقد ابتكر ري كروك إحدى العلامات التجارية الأكثر تأثيرًا في الأوقات كلها، غير أنه كان بالكاد يحقق ربحًا، وفي نهاية المطاف اتخذ قرارًا باستعمال العقارات رافعةً مالية جعلت من ماكدونالد شركة قابلة للحياة.

وفي عام (1956م)، أسس كروك (فرانشايز ريالتي كوربوريشن)، فقد اشترى مساحات من الأرض، وأدى دور مالك الأرض الذي يمنح الامتيازات باستعمال العلامة التجارية لماكدونالدز للراغبين في ذلك، وبهذه الخطوة بدأ ماكدونالدز بتحقيق دخل حقيقي، الأمر

الذي مكن الشركة من الانطلاق، وعندها أدخل كروك برامج وطنية للإعلان لدعم الامتيازات التي يزداد عددها بسرعة، وعندما تبين له أن النمو أخذ بالتباطؤ في منطقة مقر الشركة في أوائل السبعينيات من القرن العشرين، بدأ حملة قوية ناجحة لتمكين ماكدونالدز من تحقيق حضور دولي، وفي مراحل النمو المذهل للشركة حافظ كروك على توازن دقيق، عن طريق فرض معايير صارمة على نطاق المنظومة، وفي الوقت نفسه تشجيع روح المبادرة والترحيب بالأفكار من المستويات كلها؛ لقد أسهم بعض هذه الأفكار في نجاح الشركة المثير للدهشة.

في نطاق جمعه لثروة تقدر بمبلغ (500) مليون دولار، أحدث ملك الهمبرغر تحوّلًا في المشهد الثقافي للأمة، وأقام صناعة تعد إحدى أعظم صناعات الصادرات الأمريكية؛ إن نجاح ماكدونالدز الذي قُلِّد على نطاق واسع، وفَّر نموذجًا ممتازًا لمديري هذه الحقبة الذين يسعون إلى مزيد من الفاعلية في الإنتاج، وعن طريق وضع الهمبرغر المتواضع على خط الإنتاج أوضح كروك للعالم الكيفية التي يمكن من خلالها تطبيق إدارة عملية متقدمة على معظم الأساليب المبتذلة. وحتى تستطيع الشركات تحقيق النجاح على النحو الذي حققه ماكدونالدز، فإنه يتعين عليها تحديد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها الخدمة التي تقدمها، وتقسيم العمل إلى أجزاء أساسية، مع إعادة التنظيم وضبط مختلف الخطوات باستمرار حتى يتم التأكد من أن النظام يعمل من دون عوائق؛ حيث تستفيد الشركات في هذه الأيام، سواء أمنخرطة في تقديم البيتزا كانت أم على صعيد معالجة مطالبات التأمين أم بيع الألعاب، من مختلف الأنظمة التي طورها ري كروك، وبقدر ما تحقق هذه العمليات معايير ضبط الجودة ورضا العملاء فإن الأرباح قد تتدفق وتنساب.

اكتشاف المستقبل في سان بيرناردينو

بوصفه بائعًا لماكينات الحليب المخفوق، كان رايموند كروك يقوم بزيارات روتينية إلى زبائنه، وعندما سافر البائع البالغ من العمر اثنتين وخمسين سنة من بيته بالقرب من شيكاغو إلى كاليفورنيا الجنوبية لمقابلة اثنين من كبار عملائه، كانت النتيجة أي شيء آخر باستثناء النتيجة الروتينية.

غادر موريس وريتشارد ماكدونالد نيوهامبشاير في عام (1930م)، بهدف تجريب حظهما في هوليوود، ولما لم يستطيعا تحقيق هدفهما في تنسيلتاون، انتهى الأمر بالأخوين مالكين لمطعم يخدم الزبائن في سياراتهم في سان بيرناردينو، إحدى مدن الأطراف المغبرة التي تبعد (55) كيلومترًا عن لوس أنجلوس.

وبينما كانت معظم المطاعم تشتري خلاطة أو اثنتين من خلاطات برنس كاسل متعددة الاستعمالات، التي كانت تقوم بخمس خضات مرة واحدة، اشترى مطعم ماكدونالدز ثماني خلاطات منها، وكان حب الاستطلاع يستبد بكروك لمعرفة أي نوع من العمليات تحتاجها الآلة لإنتاج أربعين خضة مرة واحدة؛ لذلك سافر إلى سان بيرناردينو، فرأى ما غير حياته؛ وقف كروك في ظل قوسين ذهبيين مشعين يرتكزان على منصة ويضيئان السماء في وقت الغسق، ورأى صفوفًا من الناس تتلوى كالأفعى خارج المطعم المثمن الشكل، ومن خلال الجدران الزجاجية للبناية، راقب كروك طاقم المطعم المكون جميعه من الرجال الذين كانوا يرتدون قبعات ورقية بيضاء ولباسًا موحدًا أبيض اللون، وهم يتحركون بسرعة داخل المطعم فائق النظافة، يقدمون صحون الهمبرغر والبطاطا المقلية والحليب المخفوق إلى العائلات من الطبقة العاملة وهم في سياراتهم؛ كتب كروك في وقت لاحق في سيرته الذاتية المعنونة الحصاد يقول: «لقد أخبرت نفسي أن شيئًا ما كان بالتأكيد يحدث هناك؛ لقد كانت هذه أكثر العمليات التجارية إثارة للدهشة التي رأيتها في حياتي».

وخلافًا لكثير من عمليات الخدمات الغذائية التي شاهدها كروك حتى الآن، كان للمطعم ترنيمة كتلك الصادرة عن آلة ضُبطت بدقة، وكما وصفتها مجلة فوربس: «باختصار، أضاف الأخوان الفاعلية إلى عمل يُنفَّذ سريعًا وبعدم اكتراث». كانا يقدمان لائحة طعام تتألف من تسعة أشياء- البرغر، والبطاطا المقلية، والحليب المخفوق، والفطائر- أزالا المقاعد، وكانا يستعملان الأواني الورقية والبلاستيكية بدلًا من الزجاج والصيني، بالإضافة إلى أنهما صمَّما خطًا مبدئيًّا لإنتاج البرغر، بحيث يستطيعان تسليم الطلبات في وقت يقل عن ستين ثانية، زد على ذلك أن الأسعار كانت منخفضة جدًّا؛ خمسة عشر سنتًا للبرغر وعشر سنتات للبطاطا المقلية؛ أدرك كروك من فوره أنه يرى المستقبل، وقال بهذا الشأن: «عندما رأيت العمل يسير في ذلك اليوم من عام (1954م)، شعرت وكأنني نيوتن في أواخر أيامه، وقد ارتطمت حبة بطاطا

من إنتاج ولاية إيداهو لتوها بجمجمته، وفي تلك الليلة، فكرت مليًا وأنا في غرفتي في النزل بما شاهدته في النهار؛ مناظر مطاعم ماكدونالدز التي تنتشر على مفارق الطرق في أنحاء البلاد كلها لم تفارق مخيلتي».

لقد رأى كروك مصيره، وفي عام (1906م) اصطحب والد كروك صغيره رايموند البالغ من العمر أربع سنوات إلى عالم بفراسة الدماغ- ممارس لمهنة (طب) القرن التاسع عشر كان يقرأ مسلك الشخص ومقدراته من خلال فحص شكل الجمجمة وحجمها، وبعد تلمس نتوءات رأس الصغير وفحصها، قرر الطبيب أن الطفل سيعمل في صناعة الخدمات الغذائية.

كان كروك يتمتع بميل فطري إلى العمل في قطاع المطاعم، علاوة على أنه كان يمتلك معرفة أكبر بشأن النواحي العملية للصناعة، فقد أمضى السنوات الثلاثين الأخيرة في بيع المنتجات الورقية وماكينات خفق الحليب إلى المطاعم في أنحاء البلاد، وقد شاهد كروك خلال رحلاته تنوُّعًا مدهشًا من العمليات الغذائية؛ كالمقاهي، حجرات الطعام الصغيرة التي تدار من قبل الأم والأب، حافلات الطعام، منصات البرغر وسلاسل البوظة مثل تيستي- فريز، وأصبح ما يشبه الخبير بالمراحل النهائية لصناعة المطاعم الأمريكية، وتوصل كروك إلى استنتاج مؤداه أن عددًا كبيرًا من زبائنه كانوا يعانون الإدارة العشوائية غير العلمية، وما زاد في غمهم أن كروك تطوع لتقديم نصيحة لم يطلبوها بشأن الكيفية التي يمكن لهم من خلالها تحسين أعمالهم؛ يقول بهذا الشأن: «لقد عددت نفسي خبير تذوق في المطابخ، وكنت أزهو بنفسي بأنني أستطيع أن أنصح أي العمليات ستلقى قبولًا من الناس وأيها ستفشل».

كان كروك يشعر بثقة أن عمليات الأخوين ماكدونالد ستلاقي نجاحًا ساحقًا إذا ما جرى التوسع فيها؛ ولذلك قدم إليهما اقتراحًا في اليوم اللاحق؛ سألهما: «لماذا لا تفتحان سلسلة من الوحدات كهذه؟». تردد الأخوان في قبول الاقتراح، فقد باعا بالفعل امتيازات في فونيكس وساكرامنتو مقابل مبالغ زهيدة، ولم يحصلا على فوائد كبيرة؛ كان الأخوان ماكدونالد مبدئيًا رجلي أعمال غير طموحين، ومقتنعين بدخل (100,000) دولار سنويًا، وغير راغبين في استثمار الجهد لبناء مثل هذه السلسلة، غير أن كروك كان بائعًا متمرِّسًا يمتلك من الخبرة ما يزيد على ثلاثين عامًا، وعن طريق حشد قوته في الإقناع كلها، تمكن كروك في نهاية المطاف

مـن إقنـاع أخويه بقبول صفقـة يبيع كروك بموجبهـا امتيازات ماكدونالدز بسـعر منخفض هو (950) دولارًا، وفي المقابل يحتفظ بنسبة (1,4) بالمئة من مبلغ المبيعات كلها، ويعطي الأخوين (0,5) بالمئة، ونظرًا إلى أن مشتريي الامتيازات ردوا برفض ما عرض عليهم من نسبة بسيطة من المبيعات -لا تتعدى (1,9) بالمئة- فإن مالكي الشركةلم يحصلا إلا على قليل من النقود.

كان هـذا الترتيـب في صالح الأخوين ماكدونالد أكثر بكثير مما كان في صالح كروك؛ فتلك الشـريحة من الدخل كان ينبغي أن تكون كافية لتغطي تكاليف كروك الثابتة وتكاليف التسـويق بالإضافـة إلـى الربـح، لكنه كان تصرف رجل يائس، وفي حين كان كـروك يحقق دخلًا مقداره (12,000) دولار سـنويًا مـن مبيعـات ماكينـة خفـق الحليـب، فإن هـذا القطاع مـن العمل كان يواجه الانقراض بسـبب المنافسـة الشـديدة من قبل خافقـات الحليب ماركة هاميلتون بيتش، ولمـا كان كـروك قـد تقدم بـه العمر بحيث لا يسـتطيع البدء مـن الصفر، فإن البائـع الذي كان في منتصـف العمـر والـذي يعتقد بأن الوضع المريح الـذي يتمتع بـه وزوجته (إيثيل) في ضاحية آرلينجتـون هـايتـس، إيلينـوي، سـيختفي إذا ما فشـل هذا المشـروع؛ قـال في هذا الصـدد: «إذا فشلت في مشروع ماكدونالدز، فلا يوجد مكان آخر أذهب إليه».

إطلاق علامة تجارية على الخدمة ونظام التشغيل

بعد أن ضمن الصفقة، تحرك كروك ليحقق رؤيته في نشر مطاعم ماكدونالدز من الساحل إلى السـاحل، بدأ ببنـاء أول حلقة من السلسـلة- نموذج تجريبي في ديـس بلينز، إيلينوي، خارج شـيكاغو، حيـث كان العرض يجـري بأسـعار منخفضة وقائمة طعـام محدودة وخدمة سـريعة كمـا كانـت الحـال في منصة سـان بيرناردينو. لـدى افتتاحـه في (15) أبريل/نيسـان من عام (1955م)، حقـق المتجـر مبيعـات لا بأس بهـا مقدارهـا (366,12) دولارًا، وأصبـح يدر ربحًا بسرعة، وكان كروك يراقب المتجر بعين الأم حديثة العهد بالأمومة الساهرة، حيث كان شخصيًا يراقب المطبخ، ويزيل الفضلات المتصمغة من أرضية موقف السيارات مستعملًا قاطع الزجاج.

بالنسبة إلى كروك، فإن استنساخ المتجر الوحيد الذي يمكله الأخوان ماكدونالد كان لا يتعدى البداية، وكان كروك يعلم أنه لبناء سلسلة يتعين عليه فرض نظام على صناعة المطاعم التي تُدار على نحو فضفاض، وهذا يعني إعادة النظر في الإجراءات التشغيلية المقننة، وتحويلها إلى عملية قابلة للتكرار؛ فقبل أربعين عامًا أدرك هنري فورد أن إنتاج السيارات الضخم يتطلب الجمع بين القطع الدقيقة وعملية التجميع الفاعلة، وكانت رؤية كروك تنطوي على تطبيق الصرامة نفسها على تركيب السندويشات، وبتبنيه فكرة «وجود علم لصناعة الهمبرغر وتقديمها»، أضفى كروك على فطائر اللحم مواصفات صارمة- المكون الدهني: أقل من (19) بالمئة؛ الوزن: (1,6) أوقية؛ القطر: (3,875) بوصة؛ بصل: ربع أوقية، حتى إن كروك بنى مختبرًا في أواخر الخمسينيات من القرن العشرين في إحدى ضواحي شيكاغو لتصميم أسلوب لصنع البطاطا المقلية المثالية.

أصبحت الشركة الحديثة تستحوذ على تفكير كروك؛ كان يحب أن يقول: «أنا أومن بالله والعائلة وماكدونالدز، ولكن كان يجري عكس ذلك في المكتب». غير أنه يبدو أن ماكدونالدز كان دائمًا يأتي أولًا؛ لقد علمته خبرته بوصفه بائعًا أن التجارة تنسجم مع فرضية داروين في أن المخلوقات الأقل إمكانية ومقدرة على التأقلم سيكون مصيرها كمصير الديناصور، وكان يبدو أن زواج كروك لم يكن متينًا بما فيه الكفاية لاجتياز التحديات التي ينطوي عليها بدء مشروع جديد، ولم تكن إيثيل داخليًا تشاطر زوجها الشعور بالنسبة إلى مشاريع المطاعم، وتشعر بالغضب إزاء المقامرة التي كان ري ينوي القيام بها في آخر عمره، إضافة إلى أنها كانت تكره الطريقة التي سيطرت بها الشركة الجديدة على حياة زوجها؛ كتب كروك بهذا الشأن يقول: «لقد كان هذا بحق صراعًا من نوع أوبرا واجنر؛ أغلق الباب بيننا». انتهى الزواج الذي دام (39) عامًا في نهاية المطاف بالطلاق في عام (1961م).

وفي سعيه لبناء سلسلة المطاعم، كان كروك يعلم أن ماكدونالدز ليس وحيدًا في الساحة، فعندما بدأ العمل في عام (1955م)، كانت سلاسل أيه. أند دبليو، وديري كوين، وتاستي- فريز، وبيغ بوي، كلها قد تأسست بصورة متواضعة، ناهيك عن أن بيرجر كينغ (الذي كان يدعى وقتها أنستا بيرجر كينغ) قد فتح أبوابه لتوه في ميامي، وتبعًا لذلك فقد تجشم كروك عناء مصاعب كثيرة في سبيل المفاضلة بين ماكدونالدز واللاعبين الآخرين؛ وذلك لأسباب

تنافسية وفكرية، وكان الفرق الحاسم بين كروك ومنافسيه يكمن في النظرة العالمية؛ كان ينظر إلى الحاصلين على الامتيازات بوصفهم شركاء تجاريين لا مجرد زبائن، وفي أثناء ترحاله لبيع خافقة اللبن، لاحظ الطريقة التي يستغل فيها بائعو الامتيازات مشتريها من أجل الربح دون الأخذ في الحسبان إمكانية هذه العلاقة للحياة في المدى البعيد، وتعهد بألا يقع في مصيدة الربحية التي لا طائل من ورائها في نهاية المطاف، وقال في هذا الصدد: «في اعتقادي أنه يجب مساعدة المشغل الفرد بكل ما أستطيع حتى يحقق النجاح؛ لأن نجاحه سيكون ضمانة لنجاحي، غير أنني لا أستطيع أن أفعل ذلك، وفي الوقت نفسه، أعامله على أنه زبون».

وبدلًا من تزويد المشترين للامتيازات بمجرد وصفات لخفق الحليب وصنع البوظة، كان كروك يريد أن يبيع شركاءه الجدد أنظمة تشغيلية؛ بتعبير آخر وضع علامة تجارية للخدمة، وكانت هذه هي الطريقة الثورية التي سيستخدمها ماكدونالدز لإنشاء سلسلة من خلالها يقدِّم متجر في ديلاوير ومتجر في نيفادا البرغر بالحجم نفسه والجودة نفسها تمامًا، كل واحد يحتوي على العدد نفسه من شرائح المخلل وفي أعلاها كتلة بالحجم نفسه من الخردل والكاتشب، يُصفُّ كل منها في الصواني المتشابهة إلى جانب البطاطا المقلية جيدًا، وكل منها يستغرق زمنًا مساويًا في القلي، وكما يستذكر كروك: «من الصعب بلوغ الكمال، وهو ما كنت أود تحقيقه في ماكدونالدز؛ أي شيء آخر كان أمرًا ثانويًّا بالنسبة إليَّ». غير أن المطالب الصارمة كانت تشكل هدفًا إستراتيجيًّا؛ يقول كروك في هذا الشأن: «كان هدفنا -بالطبع- التأكد من أن تكرار العمل يتم اعتمادًا على سمعة النظام لا على جودة متجر واحد أو مشغل واحد».

من بين عملاء كروك كان هناك زملاء أعضاء في نادي رولينج جرين كنتري الذين شاهدوا متجر كروك الرئيس وهو حافل بالعمل، الأمر الذي شكل إعلانًا عظيمًا عن النجاح، وبحلول عام (1958م) كان كروك قد باع (79) امتيازًا، بعضها إلى الرفاق في لعبة الجولف من نادي رولينج جرين. وقام عدد من العملاء، الذين أثار فضولهم خبرة متأتيةٌ من تناول سار للعشاء، بطرق باب كروك، علاوة على أن مشغلين محتملين آخرين أجابوا عن إعلانات كروك في الصحف، وأحد هؤلاء كان فريد تيرنر البالغ من العمر ثلاثة وعشرين عامًا، والذي كان كروك قد استأجره عاملًا لتقديم البرغر للزبائن في عام (1955م)؛ كان تيرنر يشاطر رئيسه الافتتان بالنواحي الفنية لصنع البرغر، وسرعان ما أصبح محظيًّا عند كروك الذي كانت

لديه ابنة واحدة، كتب كروك بعد ذلك يقول: «لدي ابن اسمه فريد تيرنر». أصبح تيرنر اليد اليمنى لكروك، وانضم إلى اثنين من كبار الموظفين في المكتب المركزي: جون مارتينو الذي كان يعمل سكرتيرًا لكروك منذ أيام خافقة الحليب؛ وهاري سونيبورن، وهو مدير مالي سابق في تيستي- فريز الذي عرض أن يعمل في ماكدونالدز براتب منخفض مقداره (100) دولار في الأسبوع عام (1955م).

العقارات بوصفها محركًا ماليًا

بالرغم من أن امتيازات ماكدونالدز قد برعمت في أنحاء الغرب الأوسط والغرب جميعها كما الأزهار البرية في أعقاب مطر الربيع، إلا أن نجاح الشركة بدا وكأنه قصير الأمد؛ فيما كانت الصفقة الأصلية التي توصل إليها كروك مع الأخوين ماكدونالد سببًا في حب مشتري الامتيازات الأوائل لكروك، إلا أنها وضعت مشروعه الوليد مباشرة على طريق الإفلاس؛ ففي عام (1969م) عندما وصلت مبيعات مطاعم السلسلة إلى (75) مليون دولار، كانت أرباح ماكدونالدز لا تتجاوز (159,000) دولار؛ كتب مؤرخ ماكدونالدز جون لف يقول: «باختصار، إن مفهوم كروك لبناء ماكدونالدز كان فاشلًا من الناحية المالية». وبدأ بيت ورق اللعب الذي حلم به كروك ينهار تحت وزنه، ولما كان كروك غير قادر على دفع زيادات لموظفين من وزن مارتينو وسونيبورن، فقد اضطر لأن يمنحهم (30) بالمئة من الشركة، فضلًا عن أن شركته تعرضت لمزيد من الإضعاف عندما تخلى كروك عن (22) بالمئة من أسهم ماكدونالدز لصالح شركتي تأمين من أجل الحصول على قرض بقيمة (1,5) مليون دولار في عام (1961م).

وحتى هذا القرض الذي حصل عليه بشروط مرهقة جدًّا أدى فقط إلى تخفيف تعطش الشركة إلى رأس المال: كان كروك بحاجة إلى كمية كبيرة من النقود- (2,7) مليون دولار- لشراء مطعم الأخوين ماكدونالد؛ لقد كانت علاقته بهما تشكل مصدرًا متواصلًا للتوتر، لم يكن في وسعهما تحقيق المعايير الدقيقة التي اشترطها كروك في امتيازات ماكدونالدز التي باعاها في كاليفورنيا، وما زاد الأمر سوءًا في نظر كروك، أنهما ادعيا لنفسيهما الحرية في بيع أحد امتيازات ماكدونالدز إلى منافس في مقاطعة كوك، إلينوي، وهي موطن كروك؛ لقد

شحذت هذه الأحداث من رغبة كروك في إدارة مشروعه المتنامي بنفسه، على أنه بقدر ما أسف كروك على علاقته مع الأخوين ماكدونالد، ما أصبح يدرك قيمة تعريف منتج ما يزيد على (200) من الوحدات التي تحمل اسمهما؛ تحدث كروك بأسف: «أنا أريد الاسم، إلى أي مدى أستطيع أن أمضي حاملًا اسم بيرجر كروك». حيث إنه كان توّاقًا لممارسة التحكم في اسم ماكدونالدز في نهاية المطاف، فقد رهن مستقبل الشركة مرة أخرى في عام (1961م)، ورتّب أحد المديرين الماليين قرضًا له بمبلغ (2,7) مليون دولار من عدد من الهيئات الوقفية وصناديق التقاعد، حيث جرى احتساب الفائدة عليه على أساس مئوية من مبيعات ماكدونالدز.

بما أن كروك كان غارقًا في قضية الرهن ولا يوجد في الأفق أي نمو للأرباح، فقد كان يواجه معضلة من نوع خاص؛ لم يكن باستطاعته التوسع، كما لم يكن في وسعه الحفاظ على الوضع الراهن، ولحسن الطالع تمكن هاري سونيبورن من إيجاد حل؛ ففي اعتقاده يستطيع ماكدونالدز تحقيق أرباح عن طريق استئجار مواقع متاجر محتملة أو شرائها، ومن ثم تأجيرها من الباطن إلى مشتريي الامتيازات مقابل هامش ربح نسبته (20) بالمئة في بداية الأمر، وبنسبة (40) بالمئة في وقت لاحق، وبموجب هذه الخطة يكتشف ماكدونالدز المواقع والتوقيع على عقود إيجار لمدة عشرين عامًا بأسعار ثابتة، أما الحاصلون على الامتيازات فيدفعون إلى ماكدونالدز إما الحد الأدنى من الأسعار أو نسبة مئوية من المبيعات، أيهما أكبر، وحيث إنه لا مناص من ارتفاع المبيعات والأسعار مع مرور السنين، فإن الشركة ستجمع مبالغ متزايدة من النقود نظرًا إلى أن التكاليف تظل ثابتة على نحو فعلي.

تبنى كروك فكرة سونيبورن وأنشأ في عام (1956م) شركة زميلة؛ فرانشايز ريالتي كوربوريشن لتنفيذ الإستراتيجية الجديدة، وفي السنوات اللاحقة، قام بجولة في أنحاء البلاد قاطبة مستعملًا طائرة صغيرة، لاكتشاف مختلف الضواحي حيث تنتشر الإسكانات الموحدة والمدارس والكنائس التي كان يعدها أرضًا خصبة لزراعة (الأقواس الذهبية) الجديدة. وفي حقبة ما قبل ظهور شرائط مراكز التسوق، كانت العقارات على جوانب الطرق الفرعية المزدحمة بالمسافرين رخيصة ومتوافرة، وفي وقت قصير أصبحت العمليات العقارية عاملًا ذا ربحية عالية يسهم في الخط القاعدي لماكدونالدز.

كانت الإستراتيجية العقارية تنسجم تمامًا مع هدف كروك الأوسع في تحقيق الرقابة على المطاعم، بدلًا من بيع امتيازات جغرافية شاملة تعطي حامل الامتياز الحق في بناء العدد الذي يريد في منطقة معينة، وأخذ كروك يبيع امتيازات فردية برسوم منخفضة مقدارها (950) دولارًا، وبهذا تأكد من أن المشغلين الذين لا يريدون الانصياع لقواعده لا يستطيعون فتح أكثر من وحدة واحدة، وبوصفه مالكًا للأرض أصبح في وسع كروك أن يحصل على وثائق قانونية تضمن له مزيدًا من الرقابة، وعن طريق كتابة عقود تجبر المستأجرين على التقيد بسياسات الشركة، كان في وسع كروك التأكد بسهولة من أن المنظر والشعور والمذاقات الخاصة بمنتجات ماكدونالدز هي متشابهة في بانغور ومين وبيوت في مونتانا.

بعد أن وضع الأمور المالية المستقرة في اليد القديرة لهاري سونيبورن، شرع كروك في توسيع إمبراطوريته الصناعية النامية وإضفاء الصبغة المهنية عليها، وبموجب مفاهيمه الحديثة فإن أي حامل للامتياز ومشغل هو بمثابة مدير مصنع، ولأنه يعدُّ الصفة المميزة لأي مجمع صناعي حديث تكمن في الإدارة المهنية، أطلق كروك في عام (1961م) برنامجًا تدريبيًّا - اختار له لاحقًا اسم جامعة الهمبرغر - وذلك في متجر جديد في قرية إيلك جروف، إيلينوي. تلقى هناك حاملو الامتيازات والمشغلون تدريبات على توظيف الأساليب العلمية في إدارة مطاعم ماكدونالدز بنجاح وفي تطبيق تعليمات كروك المقدسة بشأن الجودة والنظافة والقيمة، وكان كروك يحب أن يقول: «لقد وضعت الهمبرغر على خط التجميع». يُضاف إلى ذلك أن جامعة الهمبرغر كانت تضم بحوثًا ومختبرًا للتطوير؛ وذلك بهدف ابتكار آليات جديدة في الطبخ والتبريد والتخزين وتقديم الخدمة.

في الوقت الذي كان فيه كروك يقرر حجم البرغر وصورتها، فقد ترك صلاحيات واسعة لحاملي الامتيازات في ميادين أخرى، وكان يعلم أنه يتعين على ماكدونالدز إطلاق طاقات المبادرة لمئات من المشغلين، وفي الوقت نفسه الحفاظ على المعايير والتنظيمات التي تعد حاسمة بالنسبة إلى التشغيل الفاعل لمشروع صناعي واسع النطاق؛ يقول جون لف مؤرخ الأحداث المتعلقة بماكدونالدز: «تكمن عبقرية ري كروك في بناء نظام يتطلب من العاملين معه جميعهم اتباع قواعد شبه تجارية، لكن في الوقت نفسه مكافأتهم على إظهار إبداعهم الفردي».

اكتساب الشعبية من خلال الإعلان وطرح اكتتاب عام للأسهم

لم تكن المفاضلة بين الرقابة المركزية والاستقلال التشغيلي أكثر وضوحًا منها في الإعلان؛ كان تيرنر ومديرون آخرون يقومون في أثناء عطل عيد الميلاد في الخمسينيات من القرن العشرين بجولات في الحي التجاري وسط شيكاغو على متن (سانتا واجون)، وهي عربة لبيع البوظة حُوِّلت إلى ما يشبه طريقة ماكدونالدز في خدمة الزبائن داخل السيارات. وبالرغم من ولعه بأسلوب البائع المتجول الذي عفا عليه الزمن، إلا أن ماكدونالدز لم يكن يتمتع بإستراتيجية إعلانية على مستوى الشركة كلها، وعندما وجد مشغل مينيابوليس (جيم زين) أن مبيعاته قد زادت زيادة هائلة في عام (1959م) بعد أن نشر إعلانًا في المذياع، أخذ كروك يشجع المشغلين على القيام بحملات على الهواء، وفي أعقاب هذا التوجيه قرر حاصلان على الامتياز في واشنطن العاصمة، وهما جون جيبسون و أوسكار جولدستين، استهداف الأطفال عن طريق رعاية عرض محلي للصغار بعنوان (سيرك بوزو). وعندما ألغت المحطة العرض في عام (1963م)، استأجر حاملو الامتياز مذيع تلفاز عمره خمسة وعشرون عامًا يدعى ويلارد سكوت لتمثيل شخصية مهرج للإعلانات المحلية، وبذلك ظهر على مسرح الأحداث أكثر رموز الإعلان ديمومة: رونالد ماكدونالد.

لقد ساعدت الحملات الإعلانية على حفز مزيد من النمو؛ ففي عام (1965م) أخذ ماكدونالدز يزدهر في نهاية المطاف، حيث بلغت وحدات ماكدونالدز (710) تنتشر في (44) ولاية، ومبيعاته (171) مليون دولار، وكانت الشركة تتمتع بميزانية مستقرة نسبيًا، وطرحت أسهمًا للاكتتاب العام في (15) أبريل/نيسان، عشر سنوات على افتتاح كروك متجر ديس بلينز، حيث بيع (300,000) سهم بسعر (22,50) دولارًا للسهم الواحد، وطُرح عدد كبير من الأسهم من قبل كروك الذي تمكن من جني (3) ملايين دولار من هذا الاكتتاب، ومن قبل سونيبورن وجون مارتينو أيضًا، وأخذ المستثمرون يقفزون إلى عربة ماكدونالدز، ما أدى إلى ارتفاع سعر السهم إلى (30) دولارًا في اليوم الأول لطرحه في الاكتتاب، وقفز في وقت لاحق إلى (49) دولارًا.

وظف كروك هذه الأموال في التوسع ومواجهة منافسيه الذين زاد عددهم بسرعة؛ حيث أدى نجاح شركته إلى تكاثر في عدد المقلدين الذين سعوا إلى الاستفادة من موجة تصنيع الوجبات السريعة، وفي عام (1965م) كان هناك (1,000) وحدة عاملة تقريبًا من كنتاكي للدجاج المقلي، و(325) من طهاة البرغر، و(100) فرع من بيرغر كينغ، وتوسعت هذه السلاسل بسرعة في أعقاب تعزيزها عن طريق ضخ مزيد من الأموال فيها في نهاية الستينيات من القرن العشرين، حيث وصلت الاستثمارات في قطاع الوجبات السريعة بحلول عام (1970م) إلى (6,2) مليار دولار، تمثل (17,8) بالمئة من مجموع النقود التي تصرف في المطاعم.

كان التوقف في المكان نفسه في بيئة كهذه يمثل تراجعًا؛ «شجرة الغار التي يُتكأ عليها تذبل بسرعة»، كان هذا أحد مبادئ المنهج الذي يختطه كروك؛ ولذلك وبدلًا من افتتاح مطاعم جديدة بسرعة تنطوي على أخطار كبيرة، فقد أضاف كروك سلاحًا جديدًا إلى ترسانته؛ إنه الإعلان الوطني. نظرًا إلى أن كروك ناضل بقوة لإيجاد معايير موحدة لنواحي النظام جميعها، فقد صرف الأموال لابتكار مثل هذه الصورة الموحدة؛ ففي عام (1967م) صرف كروك (2,3) مليون دولار، أو نحو (1) بالمئة من المبيعات، على أول حملة إعلان وطنية، وهو رقم لم يسمع به سابقًا بالنسبة إلى سلسلة وجبات سريعة، وعلق كروك على ذلك بالقول: «أي رجل أعمال صغير هذا الذي ليس لديه الاستعداد للتخلي بنفس راضية عن (1) بالمئة من دخله؛ من أجل الحصول على مثل إعلاناتنا، أو على أشياء كرعاية فيلم (صوت الموسيقى) على شبكة تلفازية بهدف الترويج لمتجره؟». وُسِّعت حملة رونالد ماكدونالد التي قام بها حاملو الامتيازات في واشنطن، وذلك عن طريق تجهيز المهرج بسرب من الشخصيات المحببة إلى الأطفال مثل همبورجلار، ماير ماكتشيز وجريميس وهو مخلوق أرجواني يُقدِّم الحليب المخفوق والبطاطا المقلية، وكان كروك يحب أن يقول: «نحن لسنا في عمل تجاري لترويج الهمبرغر، نحن في عمل استعراضي».

دعم كروك هذه الحملة الخاطفة بعدد من المنتجات الجديدة، كثير منها طُوِّر من قبل حاملي الامتيازات، ومن أجل تعزيز المبيعات، قام مشغل في بيتزبيرغ؛ جيم ديليجاتي، في عام (1967م) بتجريب الهمبرغر المزدوج ذي الطبقتين الذي أطلق عليه اسم (بيغ ماك)، وقد أضاف ماكدونالدز الشطيرة إلى خدمات السلسلة في أقل من سنة، ومنذ ذلك التاريخ أصبحت

الشـطيرة تمثـل منتـج التوقيـع الدائم؛ بالإضافـة إلى بنود أخـرى أدرجت على قائمـة الطعام، تـتراوح بـين فيليـه السـمك وفطـيرة البيض (إيـج ماكموفـين) كانـت جميعًا من صنـع الخيال الخصب لمشغلي ماكدونالدز، ورُحِّب بها من قبل همبرغر سنترال، وهو الاسم الذي أُطلق على مقر ماكدونالدز الرئيس.

التحول إلى مؤسسة عالمية

نظرًا إلى النمو السـريع والحملة الدعائية المكثفة، أصبح ماكدونالدز في مطلع السـبعينيات من القرن العشـرين يمثل أكبر سلسـلة للوجبات السـريعة في البلاد ومعلمًا معترفًا به بسـهولة للمشـهد الثقـافي الأمريكـي، إضافـة إلى أن الحاكم الأعلـى في ماكدونالدز؛ ري كـروك، أصبح صاحـب إحـدى الشـخصيات التـي تعكـس المكانـة الوطنية؛ ففـي عـام (1972م) عندما كانت مبيعـات مـا يزيد علـى (2,200) وحدة ماكدونالـدز تصل إلى مليار دولار، سـلَّم كروك جائزة هوراتيو آلجر من نورمان فينسينت بيل، وفيما ارتفعت قيمة موجوداته من الأسهم إلى (500) مليـون دولار تقريبًـا، تملَّـك الرجـل السـبعيني مقومـات للثروة بمـا في ذلك منـزل في بيفيرلي هيلز، وهو قصر في فلوريدا كتب على جرس مدخله: «أنت تستحق استراحة هذا اليوم»، وفريق بيسبول سان دييجو بادرس، غير أن كروك بقي في داخله رجلًا بسيطًا يتكلم بفخر عن «العظام الريفيـة لأجـدادي البوهيميـين»، وخلافًا لكثـير من حديثـي النعمة من الـرواد الصناعيين، لم يلجـأ كـروك إلـى تطوير توجه نحو الفن الرفيع أو الأحـداث الاجتماعية، وبدلًا من ذلك ما برح يحسـب أن الجمال يكمن في الكعكة البسـيطة، وقد تغنى بذلك عندما كان يقول: «يلزمك دماغ من نوع معين حتى تسـتطيع إدراك الجمال الموجود في كعكة البرغر، ومع ذلك، هل يبقى الأمر ينطوي على أمر غير عادي عندما تجد اللطافة في نسـيج الكعكة الصغيرة، والطريقة الناعمة التي يجري فيها رسم منحناها البياني، أكثر من التفكير بتعاطف حول شعر رقبة الذبابة التي تستعمل طعمًا في صيد السمك؟».

بالطريقـة عينهـا التـي أثارت بها شـركة فورد للسـيارات حفيظـة الصحفيين والسياسـيين الإصلاحيين لاسـتقصاء الفضائح ونشـرها، فـإن المكانة الصناعية العاليـة التي حظي بها ري

كـروك جذبـت انتباه عدد من الدوائـر، وفي الوقت الذي أصبحت فيه وجبـات ماكدونالد جزءًا أساسـيًّا من النمط الغذائي الأمريكي، فإنها أثارت حفيظة النخب في الصناعة الغذائية، وقد ادعـت ميمي شـيراتون من مجلـة نيويورك: «لقد أصبح طعام ماكدونالـدز أمرًا مرعبًا لا رجعة فيـه، عـلاوة على أنه لا ينطوي على أي ميزة توفير». زد على ذلك أن خبراء التغذية لم يتعاملوا بلطـف مـع عروض ماكدونالدز، وفي ذلك كتب الدكتـور جين ماير الأسـتاذ في جامعة هارفارد يقـول: «إن وجبـة ماكدونالـد العادية- التي تحتوي على الهمبرغـر والبطاطا المقلية والجعة- لا تعطيـك كثـيرًا من التغذية... إنها من ذلك النوع من الغذاء الذي يرفع الكولسـترول، ويتسـبب في أمراض القلب».

أدلـى السياسـيون بدلوهـم أيضًـا؛ ففـي عـام (1974م) عندمـا تجـاوزت القيمة السـوقية لماكدونالـدز القيمـة السـوقية لشـركة لومبيرنغ للصلـب، علّق السـيناتور لويد بنتسـين بالقول: «عندما تكون أسعار أسهم الهمبرغر مرتفعة في سوقنا المالي وأسعار أسهم الصلب منخفضة، فـإن خطـأ ما يحـدث في اقتصادنا». غـير أن الرجل الـذي أصبح لاحقًا وزيـرًا للخزانة تجاهل حقيقة أن البيرغر أصبح منتجًا صناعيًّا له أهمية الفولاذ المدلفن نفسـها تقريبًا، إذ إن مجمع ماكدونالدز الصناعي كان مستهلكًا مدهشًا للمواد الخام؛ فقد بلغت مشترياته نحو (1) بالمئة مـن لحـم البقـر الداخل في تجـارة الجملـة في الولايات المتحـدة وكميات ضخمة مـن البطاطا، ناهيـك عـن أن كل متجـر من متاجر ماكدونالدز كان يشـكل ماكنة للفرص؛ إذ إنه قدَّم فرصة لشـخص واحـد من بـين (15) من الشـباب الأمريكيين للدخول في سـجل القـوى العاملة، ومن أجل نشـر إنتاجه المزدهر، اختط ماكدونالدز أسـلوبًا عرض فيه آخر أرقام مبيعاته في وحدات السلسلة على الأقواس الذهبية جميعها، وكانت المليارات المتنامية تُراقَب من قبل أعلى سلطات في البـلاد، وعندمـا قابـل الرئيـس ريتشـارد نيكسـون كـروك في أوائل السـبعينيات مـن القرن العشرين سأله: «كم بلغ الرقم الآن، ثمانية أو تسعة مليارات؟» فأجابه كروك: «سيدي الرئيس، إنه اثنا عشر مليارًا».

كثـير مـن المحللـين كانـوا ينظرون إلـى النمو الوفـير الذي حققـه ماكدونالدز علـى أنه غير قابـل للاسـتمرار، إلا أن كـروك كان يعتقد أن الشـركة كانت بحاجة إلى التوسـع حتى تسـتمر، وقـد قـال في هـذا الشـأن: «أنا لا أعتقـد في التشـبع؛ نحن نفكر ونتحـدث على مسـتوى العالم».

كان كروك يتصور عالمًا ينتصب فيه (12,000) من أطقم الأقواس الذهبية التي تمثل مواقع أمامية لإمبراطوريته التجارية الضخمة، بالتأكيد كان هناك متجر لكل (90,000) مواطن في الولايات المتحدة في عام (1972م)، غير أنه كان هنالك ثلاثة مليارات من البشر خارج حدود الولايات المتحدة ممن لم يسبق لأحدهم أن لف فمه حول (بيغ ماك). وكما سعى هنري فورد للحصول على أسواق خارجية لطراز T، فإن ري كروك باشر بإطلاق حملة طموحة؛ بدأ ماكدونالدز بغزو دولتي المحور السابقتين اليابان وألمانيا في عام (1971م)، وفي عام (1977م) أدخل كروك شطيرة الوجبة السريعة إلى أرض الشطائر، حيث افتتح المتجر رقم (3,000) في لندن؛ قالت مجلة فوربس حينئذٍ: «مع استعادة العلاقات مع الولايات المتحدة، شرع ماكدونالدز في إدخال أوروبا إلى دائرة الابتهاج بالهمبرغر الأمريكي الحقيقي».

كان إنشاء رؤوس جسور ساحلية في العواصم الأوروبية يشكل البداية فقط؛ حيث أسهمت آلاف المتاجر التي افتتحتها الشركة في أوروبا خلال ذلك العقد في تأجيج نسبة النمو السنوية إلى (27) بالمئة، لقد برعمت الأقواس الذهبية من الأرض فعليًا في كل قارة- في أمريكا الجنوبية، وفي أوروبا، وفي آسيا- وتم الاعتراف بالسلسلة عالميًا بوصفها مركزًا للمشاريع والنفوذ الأمريكيين، وعندما نسف رجال العصابات الماركسية مطعم ماكدونالدز في سان سالفادور عام (1979م)، ادعوا أن العمل التخريبي كان يشكل ضربة مميتة ضد (الإمبريالية الأمريكية).

بالرغم من تخلي كروك عن منصب كبير المديرين في عام (1968م)، ليفسح المجال أمام فريد تيرنر لتسلم المنصب، إلا أنه ظل يمثل الرمز الحيوي لجذور الشركة، وحافظ على تأثير مستمر في العمليات اليومية، بالإضافة إلى أن المؤسس استمر في الإشراف على نتائج اليوم الأول لكل متجر جديد، ومراقبة وحدات ماكدونالدز التي تمتلكها الشركة من مكتبه في كارولاينا الجنوبية، وقد كتبت مجلة فوربس في عام (1975م) تقول: «بالرغم من النجاح الذي حققه ماكدونالدز، وبالرغم من ثروته التي بلغت حينئذٍ (340) مليون دولار، إلا أن كروك كان يعرب عن القلق دائمًا». وأضافت: «عندما كان يسافر، كان يصر على قائد سيارته أن يأخذه إلى ست وحدات من ماكدونالدز للقيام بتفتيش فجائي».

وبالرغم من أن ري كروك قتل المنافسة، إلا أن المنافسة لم تستطع قتله؛ توفي في يناير/ كانون الثاني من عام (1984م) بسبب كبر السن عن عمر ناهز (81) سنة، قبل وقت قليل من قيام ماكدونالدز ببيع قطعة الهمبرغر رقم (50) مليار.

لم يمهل الموت ري كروك حتى يرى النصر النهائي لشركته؛ مؤشر داو جونز الصناعي، أفضل مقياس يومي للاقتصاد الأمريكي يتألف من ثلاثين من أهم الشركات في البلاد، في عام (1985م)، عندما بلغت قيمة المحفظة العقارية لشركة ماكدونالدز (4,16) مليارات دولار، متفوقة على قيمة موجودات شركة سيرز، قررت بورصة نيويورك إضافة ماكدونالدز إلى الشركات التي يتكون منها مؤشر داو، وبهذا النجاح، تحققت مقولة ري كروك بأن فطائر لحم البقر قد تدرج على خط التجميع، وفي نهاية المطاف تمكن الهمبرغر الذي كان متواضعًا ذات يوم من أن يتبوأ مكانه الصحيح بين الطائرات والقطارات والسيارات بوصفه أحد عمالقة الصناعة الأمريكية.

التأقلم مع المناخات الخارجية

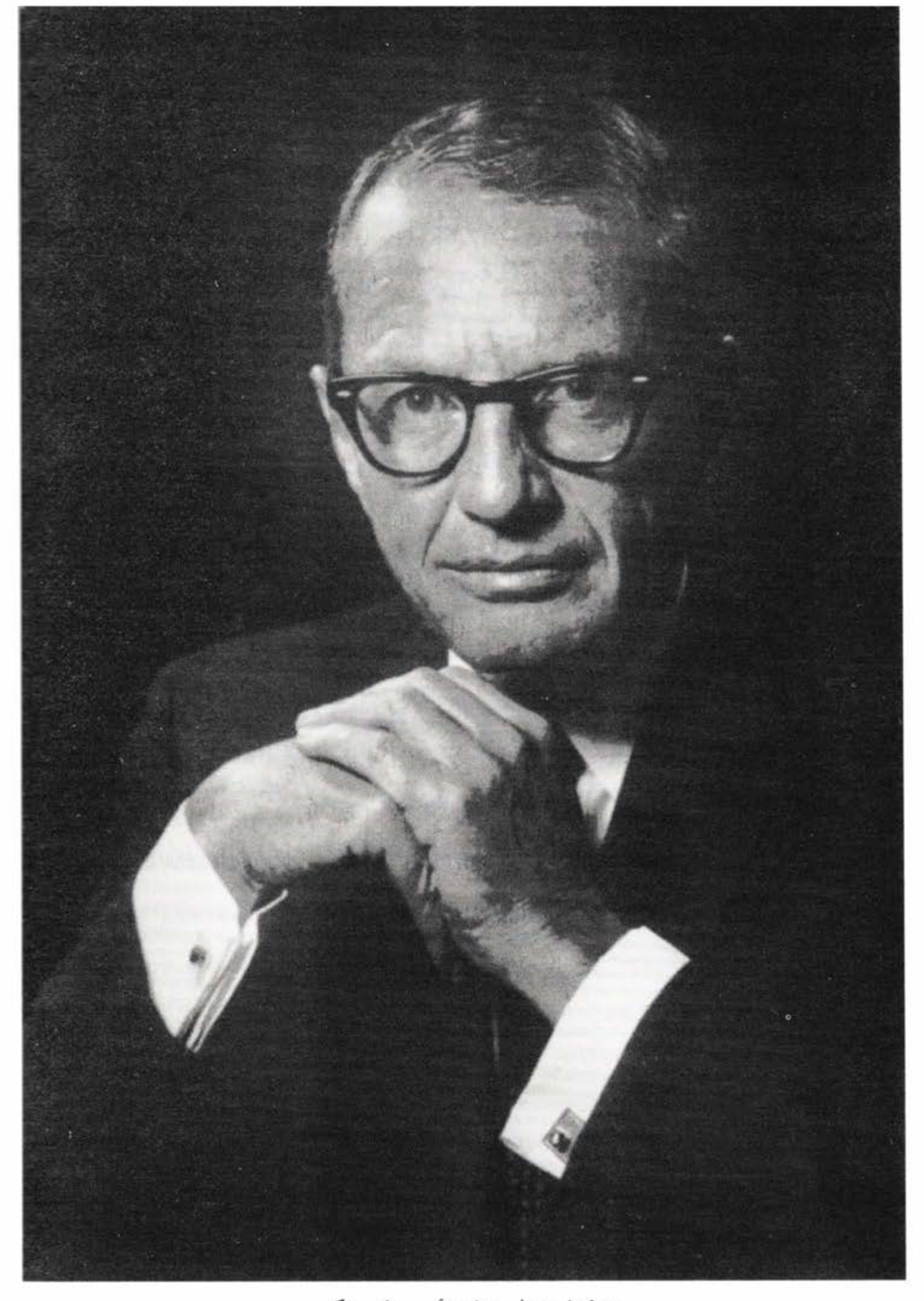
كان التوسع الدولي يمثل أحد أعمدة النمو المستمر لشركة ماكدونالدز، ونظرًا إلى امتلاكه عمليات في أكثر من (65) بلدًا، فإن ماكدونالدز يفتتح الآن نحو ثلث مطاعمه الجديدة خارج الولايات المتحدة، وتنبأ فريد تيرنر في أوائل التسعينيات بأن المبيعات العالمية ستتجاوز في نهاية المطاف المبيعات الأمريكية.

وكون الأسواق الخارجية تنطوي في بعض الأحيان على مصاعب جديدة للشركات الأمريكية، مثل البيروقراطيات الحكومية المعادية والموردين المحليين الذين لا يعتمد عليهم، فإن ماكدونالدز يواجه تحدّيا عامًّا حتى أكبر من ذلك؛ ففي كل بلد من بلجيكا إلى بروناي، تجد الشركة نفسها

مجبرة على السير على حبل مشدود يتمثل في بيع منتجها الأمريكي الفريد، وفي الوقت نفسه يتمثل في تلبية متطلبات الأذواق المحلية.

وبالرغم من أن ماكدونالدز كان يصرُّ دائمًا على زرع نظام تشغيله الصارم في التربة الخارجية، إلا أنه عندما يتعلق الأمر بنواحي عمليات المطعم الأخرى، فإن الشركة كانت تظهر مرونة أكثر؛ على سبيل المثال لجعل اسم السلسلة أسهل نطقًا بالنسبة إلى المستهلكين اليابانيين، فقد غُيِّر الاسم إلى (ماكودونالدو)، إضافة إلى أن تعويذته أصبحت دونالد ماكدونالد، وفضلًا على ذلك سمح هامبرغر سنترال للمشغلين المحليين بتصميم حملات ترويجية خاصة، وأُطلقت حملة ترويجية لوحدات ماكدونالدز في دبلن بعنوان «قد يكون اسمنا أمريكيًا، غير أننا جميعًا إيرلنديون».

وفي هذه الأيام، حتى قوائم طعام مطاعم ماكدونالدز في المواقع الأجنبية تعكس بوضوح اختلافات لا توجد في فروع الشركة الأمريكية، وفي الوقت الذي تقدم فيه المتاجر طعامًا مثل الهمبرغر والبطاطا المقلية والحليب المخفوق، إلا أنه كانت هناك بعض الإضافات؛ مثلًا عندما افتتحت مطاعم ماكدونالدز في ألمانيا في أوائل السبعينيات من القرن العشرين، بدأت بتقديم العصائر؛ وفي الفيليبين يقدمون ماكسباجيتي نودلز، فيما تقدم المطاعم النرويجية شطائر فيليه السالمون، المسماة ماكلاك.



جوزيف ويلسون، رئيس زيروكس.

الرهان على الشركة: جوزيف ويلسون و زيروكس 914

كتب محررو مجلة فوربس في عام (1965م) الآتي: «لما كان محررو فوربس يتسمون بالسرعة الفائقة عندما يتعلق الأمر بانتقاد تخبطات الناس الآخرين العاملين في قطاع الأعمال، فإننا نكرس هذه المساحة للإخبار عن شيء جميل قمنا به». استذكر المحررون أنه في عام (1957م)، قام جوزيف ويلسون الذي كان يشغل حينئذٍ منصب رئيس مؤسسة هالويد، بزيارة لمكاتبهم لإبلاغهم بخطط شركته لصنع نوع جديد من الناسخات، وتابعت المجلة: «أثار ذلك إعجاب رجال فوربس؛ لقد كان الرئيس رجلًا مخلصًا ومتحمسًا ويتحدث بلغة متناهية الوضوح». كان يؤمن بما تقوم به الشركة، وكانت الحقائق والأرقام رهن إشارته، وكان يفهم الشؤون المالية وشؤون التكنولوجيا أيضًا، وتعامل الرئيس مع أسئلتنا كلها على نحو محبب ومهني. ما الذي فعلته فوربس بهذا الموضوع؟ لا شيء.

لقد كان هنالك سبب جيد لذلك: كانت هالويد في ذلك الوقت تمثل أحد صغار مصنعي أوراق التصوير؛ شركة ذات أرباح منخفضة وعدد قليل من الموظفين، بدت خططها (لإنشاء صناعة جديدة كاملة) أمرًا موغلًا في التفاؤل، وفي حقيقة الأمر، لم يكن هناك أحد فعليًّا، وحتى جوزيف ويلسون، يتوقع النجاح المذهل الذي ستحققه الشركة التي أعيدت تسميتها وأطلق عليها اسم زيروكس في عام (1961م).

بحلول عام (1957م)، كان ويلسون وزملاؤه قد أمضوا عقدًا من الزمن في تطوير الإمكانات التجارية لتكنولوجيا النسخ التي كانت آنذاك في مرحلة بدائية، ورُفضت من قبل عدد كبير من كبريات الشركات، وفي أثناء تطوير هذه التكنولوجيا، كانت الشركة تحتفظ بحصرية حقوقها عن طريق مقايضة الأسهم والإيرادات المتوقعة بوصولها إلى حقوق الاختراع، وخلال السنوات

التي لم تكن فيها هالويد مستعدة لتسويق منتجها، كانت الإدارة قد خاطرت بملايين الدولارات وسنوات من حياة أطقمها مقابل مستقبل مجهول، وفي عام (1959م) بدأت المخاطرة تؤتي ثمارها؛ لقد طرحت الشركة في السوق ماكنة النسخ (914)، وكانت أول ناسخة حديثة تزن (648) رطلًا، تشغل مساحة من أرضية المكتب كتلك التي يشغلها مقعد كبير، وتعمل بسرعة بطيئة لا تطاق؛ إذ كانت تسحب ست نسخ في الدقيقة، وهي ذات كلفة باهظة مقدارها (29,500) دولار، غير أن (914) تركت ماكنات النسخ التي كانت سائدة آنذاك وراءها وشكلت -كما قال ويلسون صاحب الرؤية الثاقبة- بداية صناعة حديثة جديدة؛ إلا أن التكنولوجيا لم تكن وحدها هي التي جعلت من الماكنة (914) المنتج التجاري الأكثر نجاحًا في الستينيات من القرن العشرين، ونفَّذت هالويد إستراتيجية مبيعات مبتكرة جعلت من (914) منتجًا سهل المنال ولا ينطوي على أي مخاوف؛ لقد قررت الشركة تأجير الآلات وصيانتها بدلًا من بيعها.

الإحباط يقود إلى الابتكار

عندما طرحت (914)، كان هناك أجهزة عدة للنسخ في السوق؛ لقد اخترع توماس أديسون شخصيًّا المرسام، كما أن شركة إيه.بي. ديك كانت لديها ناسخة من النوعيات الموجودة في السوق تعود إلى عام (1887م)، وكانت نظرية المرسام تختلف تمامًا عن النسخ الحديث، وكانت العملية تتم عن طريق طباعة الوثيقة على ورق كربون، بوضع الكربون في آلة ثم (سحب) نسخ عليها في عملية مضنية وغير مرتبة، وتطورت التكنولوجيا قليلًا في الثلاثينيات من القرن العشرين بتكاثر طرق طباعة الأوفست، غير أنها كانت تتسم بالعشوائية وكانت باهظة الثمن وبطيئة وغير عملية بالنسبة إلى الأعمال التجارية العادية.

غير أن محاميًا مختصًّا ببراءات الاختراع، ويتمتع بسعة الخيال والمثابرة، غيَّر ذلك كله؛ كان شيستر كارلسون يعاني إحباطًا بسبب طول الوقت الذي يلزم لتصوير وثائق براءات الاختراع، وكان يقول: «يجب أن تكون هناك طريقة أسرع وأفضل للحصول على هذه النسخ».

بدأ كارلسون البالغ من العمر تسعة وعشرين عامًا والذي درس الفيزياء في معهد كاليفورنيا للتكنولوجيا، بالتفكير بتكنولوجيا النسخ في عام (1935م)، وقد لجأ أولًا -كما فعل أحد رواد

التكنولوجيا الآخرين؛ ديفيد سارنوف- إلى أحد أكبر مصادر البحث في العالم؛ المكتبة العامة في نيويورك، وهنالك تكونت لديه معطيات عن عالم هنغاري استعمل البودرة والكهرباء الساكنة للحصول على نسخ عن الصور، ونظرًا إلى أنه كان يعتقد أن في وسعه استعمال هذه الاكتشافات بوصفها قاعدة لعملية نسخ مجدية، فقد أنشأ مختبرًا مؤقتًا في شقة فوق إحدى الحانات في أستوريا، كوينز، وبدأ بإجراء تجاربه على عملية نسخ تستعمل فيها الشحنات الكهربائية، وبمساعدة أوتو كورني، وهو فيزيائي ومهاجر ألماني، قضى كارلسون نحو ثلاث سنوات في عملية مزج للمواد الكيماوية وتجربة مختلف الأساليب، وبعد عملية طويلة من التجربة والخطأ، تمكن في نهاية الأمر من تطوير عملية من خمس مراحل تستعمل الشحنات الكهربائية والبودرة والحرارة لتكوين الصور، وقد انطوت العملية على ثورة؛ لأنها لم تكن تتطلب تفاعلات كيماوية ويمكن القيام بها من دون استعمال الحبر السائل، وفي (22) أكتوبر/تشرين الأول من عام (1938م)، أجرى تجربة ناجحة على هذه العملية، وذلك عندما حصل على صورة لقطعة من الورق تحمل كلمات (10-22-38 أستوريا).

حاول كارلسون بيع اكتشافه إلى عمالقة التكنولوجيا الأمريكية، لكن مديري شركات مثل آي.بي.أم، كوداك، وآر.سي.ايه عدوا المخترع الصغير عالمًا مجنونًا من إنتاج البيئة المحلية لا عملاقًا صناعيًا محتملًا، وأخفقت عشرون شركة ونيف في تأييد المشروع، وقال كارلسون لاحقًا بهذا الشأن: «كم كان صعبًا إقناع أي شخص بأن لوحاتي الصغيرة وصوري التقريبية تمثل المفتاح لولوج صناعة ضخمة جديدة».

في نهاية المطاف، كان هناك من يستمع. أول من أدرك النتائج المحتملة لعملية كارلسون كان الدكتور آر. إم شافيرت، رئيس قسم الفنون التصويرية في معهد باتيل، وهو مركز بحثي غير ربحي في كولومبيا، أوهايو؛ قال شافيرت: «يبدو أن اختراع السيد كارلسون بشأن استعمال الشحنات الكهربائية في التصوير ينطوي على احتمالات، وإذا ما جرى العمل به على نحو يسهل عملية الاستعمال، فإنه من المتوقع أن يفضي إلى تطبيقات تجارية واسعة». بدت العملية وكأنها تنطوي على مغامرة بحثية جيدة، واشترى معهد باتيل حصة نسبتها (60) بالمئة في اكتشاف كارلسون، وفي عام (1944م) بدأ كارلسون الذي كان يعمل مع فريق من علماء معهد باتيل، بإدخال مزيد من التطوير على هذه التكنولوجيا.

واجهت مؤسسة هالويد في روتشيستر، نيويورك، كارثة في عام (1944م)؛ حققت هالويد التي تأسست في عام (1906م) بهدف بيع ورق التصوير والتوريدات إلى الشركات مثل إيستمان-كوداك، نموًّا متواصلًا عبر السنين، وقد ازدهرت أعمالها في أثناء الحرب العالمية الثانية، عندما أحدث الاستعمال الواسع للتصوير الاستطلاعي طفرة في صناعة ورق التصوير، وبحلول عام (1947م) حققت الشركة أرباحًا متواضعة؛ إذ بلغت إيراداتها (7) ملايين دولار وأرباحها (138,000) دولار، غير أن الطلب على منتجاتها بدأ يتراجع عندما وضعت الحرب أوزارها، وتركت الشركة لتصارع من أجل حصة في سوق منكمشة.

اعتلى سدة رئاسة الشركة في عام (1945م) جوزيف سي. ويلسون، حفيد أحد مؤسسي هالويد وابن الرجل الذي كان رئيسًا للشركة عندما طرحت أسهمها للاكتتاب العام في عام (1935م)، وأدرك أنه يتعين على الشركة أن تنوع منتجاتها إذا ما أرادت الاستمرار، وقال بهذا الصدد: «ينبغي علينا أن نتوقف إذا ما استمر اعتمادنا بصورة كلية على ورق التصوير؛ يتعين علينا أن نعثر على منتجات أخرى من أجل السوق». ومن بين الأفكار التي برزت إلى السطح كان إنتاج أنواع جديدة من ورق التصوير وتطوير منتجات لتسجيل الأنشطة الزلزالية، لكن لم يحقق أي منها الاختراق المتوخى الذي كانت تحتاجه هالويد.

وقام جون ديساور، رئيس قسم البحوث والهندسة في هالويد، بتمشيط عشرات المجلات الفنية بحثًا عن إمكانات جديدة، وفي مقال نشر في النشرة الشهرية لكوداك، وجد ديساور ملخصًا لمقال عن العمل الذي أنجزه معهد باتيل عن توظيف الشحنات الكهربائية في التصوير، ولما كانت العملية مشابهة للتصوير الفوتوغرافي استعمل فيها الورق المعالج، وجد أديساور فيها ميدانًا محتملًا جديدًا للنشاط التجاري؛ لقد أثار ذلك اهتمام ويلسون المباشر، حيث قال: «لقد كانت الفكرة مبدئية، لكنها بالنسبة إليَّ تفتح آفاقًا مثيرة».

شد الرجلان الرحال من فورهما إلى كولومبوس، وأعربا عن ابتهاجهما بما شاهدا عندما وصلا إلى هناك؛ فقد قال ويلسون: «بطبيعة الحال، ينبغي علينا قطع مليون ميل قبل طرح

ذلك في السوق، وعندما يطرح في السوق، فسنكون في الصورة حينئذ». كان الرجل مفكرًا كبيرًا بالتأكيد، وبالنظر إلى أنه قارئ مثابر، فقد كان يُنَكِّهُ خطاباته وأطروحاته باقتباسات من الفلاسفة والشعراء، ويرى في النشاط التجاري مسعىً نبيلًا؛ ولذلك حث زملاءه على المضي قدمًا في خطابهم الرفيع، ويمكن أن يكون قد منحه هذا الجلد والتصميم للقيام برحلة (المليون ميل) بين مختبر باتيل والنجاح التجاري.

اتصل ويلسون بسول لينوويتز، وهو محام من روشيستر سعى باستمرار للقيام بنشاط تجاري لدى مؤسسة هالويد في المرحلة الأولى من تعاونهما، وبحثا في حقوق امتلاك التكنولوجيا التي رفضتها شركات عدة أكبر من هالويد، وفي عام (1946م)، توصلا إلى اتفاق تدفع هالويد بموجبه مبلغ (25,000) دولار لمعهد باتيل سنويًا، بالإضافة إلى (8) بالمئة من الإيرادات المستقبلية لعملية توظيف الشحنات الكهربائية في التصوير، مقابل استملاك حق تطوير تكنولوجيا كارلسون.

الصبر، براءات الاختراع، التوقعات

على خلفية معرفته بضرورة القيام بعملية بحث وتطوير طويلة الأمد وباهظة الثمن وواسعة النطاق من أجل تحقيق هذا الهدف، أخذ ويلسون وفريقه بالتركيز على الأهداف قصيرة الأمد؛ أولًا: كانت العملية بحاجة إلى اسم، وفي عام (1948م) تمكن باحث في باتيل وأستاذ الكلاسيكيات في جامعة ولاية أوهايو من صياغة كلمة جديدة (زيروغرافي) التي تعني باليونانية (الكتابة الجافة). أحب المديرون في هالويد الكلمة، وكتب جون ديساور لاحقًا يقول: «لقد كانت الكلمة قصيرة، مثيرة للدهشة، ولا تشبه أي كلمة أخرى شوهدت في الإعلانات».

وفي محاولة لإبلاغ الجمهور بأنه جرى طرق باب تطور جديد مذهل، سارع ويلسون إلى تحديد تاريخ لعرض زيروغرافي في الأول يوم (22) أكتوبر/تشرين الأول من عام (1948م)، وهو يوم الذكرى السنوية العاشرة لإجراء كارلسون لعملية النسخ الأولى، شرح ويلسون وعلماء من باتيل في ذلك اليوم في مؤتمر جمعية البصريات الأمريكية العملية، وعرضوا صندوقًا أحمر

ينتج نسخة واحدة في غضون دقيقة، وبعدها بقليل أعلن والد ويلسون؛ جوزيف آر. ويلسون، عن تنبؤ جريء: «التطبيق التجاري الأول لزيروغرافي، وهي ماكنة النسخ زيروكس، النموذج إيه، سيصنع في عام (1950م)».

غير أنه تبين أن هذا التنبؤ كان خياليًّا؛ لم يستطع علماء هالويد إنتاج ماكنة عملية بحلول عام (1950م) أو حتى بحلول عام (1955م)؛ لقد تبين أن كل خطوة من خطوات زيروغرافي العديدة كانت معقدة، وأنه من الصعب جعلها تعمل بصورة سلسلة ومضمونة ويُعتَمد عليها. وفيما كانت شركته تكافح لبلوغ الهدف الأكبر، قام جوزيف سي. ويلسون بخطوات عدة للتأكد من استمرارها في المدى القصير، وفي عام (1950م) أعاد لينوويتز وويلسون التفاوض حول العقد بين هالويد وباتيل لتصبح هالويد صاحب الترخيص الوحيد، الأمر الذي منع الشركات الأخرى من الوصول إلى اكتشافات كارلسون، غير أن ذلك لم يبدد مخاوف الشركة، وكان من المقرر أن ينتهي مفعول براءة الاختراع الأساسية التي حصل عليها كارلسون في عام (1957م)، وعندها تستطيع الشركات التي تمتلك موارد أكبر من هالويد استعمال هذه التكنولوجيا مع الاحتفاظ بالحصانة، وما لبث أن أدرك ويلسون أن الطريقة الوحيدة لضمان استثمارات هالويد وأي مستقبل آخر تكمن في حفز البحث والتطوير والحصول على براءات اختراع جديدة، وقد قال في هذا الشأن: «إذا امتلكنا الحقوق الخاصة بالاستعمالات الجديدة لزيروغرافي، فسيكون موقفنا أقل انكشافًا». في عام (1953م) لوحدها، حصلت هالويد على عشر براءات اختراع جديدة تتعلق بزيروغرافي، وفي السنة اللاحقة أصبح لينوويتز الذي وُظِّف أصلًا للتوصل إلى صفقة ذات طلقة واحدة، نائبًا للرئيس ومسؤولًا عن دائرة التراخيص وبراءات الاختراع المستحدثة.

وبالنظر إلى أنه لم يكن في وسعهم إنتاج ناسخة عملية بسرعة، أقنع ويلسون وعلماء هالويد أنفسهم بالتقدم التدريجي؛ لقد أنتج البحث تطبيقات مربحة على صورة منتجات جديدة، كانت مبنية -على الأقل جزئيًّا- على التكنولوجيا الزيروغرافية، وفي عام (1955م) -على سبيل المثال- طرحت شركة هالويد الكوبي فلو ماكنة زيروغرافية كاملة الأتمتة، وهي أداة باستطاعتها إنتاج مطبوعات باستعمال الميكروفيلم.

بين عامي (1947م) و (1960م)، أنفقت هالويد (75) مليون دولار- ضعف إيراداتها التشغيلية- على بحوث تتعلق بزيروغرافي، ومن أجل جمع المال، اقترض مديرو الشركة، وأصدروا الأسهم، وضغطوا النفقات بوجه عام، واقترضت الشركة في عام (1951م) مبلغ مليون دولار من مصرف لينكولن ألاينس بانك، فيما اشترى عدد من الموظفين أسهم الشركة تعبيرًا عن الدعم، وأبلغ ديساور صحيفة نيويوركر في عام (1967م): «أن أعضاء فريقنا يراهنون على المشروع، حتى إنني رهنت منزلي». بالإضافة إلى أن ويلسون تأكد من أن الذين أخفقوا في شراء أسهم كانت لهم مصلحة شخصية في مستقبل الشركة، فقد طرح في عام (1945م) خطة للمشاركة في الأرباح، كما كتب ديساور لاحقًا يقول: «إن التحدي الذي يواجه الإداري يكمن في توجيه جهد الساعي إلى التغيير إلى قنوات إنتاجية تؤدي إلى تطوير أهداف الشركة».

وبالرغم من وجود مشاعر شبه أسرية نحو هالويد، إلا أن الخمسينيات من القرن العشرين كانت سنوات صعبة بالنسبة إلى الشركة؛ يقول جون ديساور بهذا الصدد: «قد يأتي أعضاء فريقنا كلهم إليّ ليبلغوني أن الشيء اللعين لن يجدي أبدًا». لقد أصبح الحفاظ على معنويات فريق البحث الرئيس مهمة صعبة، غير أن ويلسون تمكن من الحفاظ على وحدة المشروع؛ كان يحب أن يقول: «هالويد تبحث عن حجم نفسها». استمر ولسون مواظبًا في التركيز على هدفه وإظهار ولاء كبير لموظفيه؛ فقد رفض فصل أي واحد منهم.

كان كبير المديرين يراقب البحوث عن كثب، وقد كتب بليك ماكيلفي؛ وهو موظف سابق في زيروكس، يقول في سيرة غير منشورة لحياة ويلسون: «كان لدى ويلسون القدرة على استعراض المشاريع والمشكلات في أوسع نطاقها، ونادرًا ما أهمل التفاصيل المكتوبة بحروف صغيرة؛ وبعد كل رحلة من الرحلات المتكررة إلى باتيل، كان يحضر، أو يطلب من ديساور أن يحضر، تقريرًا مختصرًا عن القضايا المبحوثة، والقرارات التي اتخذت، والأعمال التي يُخطّط للقيام بها».

كان احتفاظ ويلسون بالإشراف على تقدم الشركة ضروريًّا؛ لأن الشركات الأكبر منها مثل كوداك، ثري إم، أمريكا فوتوكوبي إكويبمنت، سميث-كورونا ميرتشانت، كانت جميعها تُطوِّر آلات ناسخة وتُنتجها، ولكن بفضل إستراتيجية براءات الاختراع التي اتبعتها هالويد، فلم تستفد أي من الشركات الأخرى من زيروجرافي، وكانت هالويد تعتقد أن هذا الفارق الجوهري كان بمثابة فائدة مقنعة، وفي معرض مخاطرة ويلسون بمستقبل الشركة اعتمادًا على هذه العملية، احتفظ بهالويد بوصفها شركة مستقلة بدلًا من اتخاذ الشركات الأكبر شركاء لها. فقد أراد حصد المكاسب المتأتية من زيروغرافي كلها إذا ثبت أنها عملية مربحة، وتبعًا لذلك فإن هالويد اضطرت للاقتراض والمقايضة من أجل الفوز بالضروريات الحاسمة؛ ففي عام (1954م) حصلت الشركة على قرض مقداره ثلاثة ملايين دولار من ماساشوسيتس ميوتشوال لايف إنشورانس كومباني؛ من أجل بناء مصنع على قطعة الأرض التي تبلغ مساحتها (100) هكتار، والتي اشترتها في ويبستر، وهي بلدة زراعية ريفية تبعد قرابة (15) ميلًا من روشيستر. وبعد ذلك بسنتين في عام (1956م)، اشترت هالويد حقوق براءات الاختراع والتراخيص الأساسية الأربعة الخاصة بزيروغرافي إثر إدخال تحسينات عليها من قبل باتيل، ودفعت ثمن هذه الصفقة بالعملة التي لديها؛ بعض النقود والأسهم والوعد، وتلقت باتيل (25,000) سهم و(500,000) دولار لكل من السنوات الثلاث اللاحقة، بالإضافة إلى تعهد بدفع (3) بالمئة من مبيعات زيروغرافي خلال عام (1965م).

تهيئة الساحة للآلة (914)

في منتصف الخمسينيات من القرن العشرين، كانت الناسخة الأسطورية التي أطلق عليها اسم 914؛ لأنها تنتج نسخًا على ورق بأبعاد أقصاها تسعة إنشات وأربعة عشر إنشًا في الطول، لا تزال على بعد بضع سنين، وبالرغم من أن منتجات أخرى كانت تطرح في سوق الناسخات الذي يشهد نموًّا مضطردًا، فإن ويلسون لم يندفع لطرح الآلة (914)؛ لأنه كان يعلم أن منتجه يجب أن يكون متقنًا، وفي عام (1958م) صرفت هالويد نحو مليوني دولار من إيراداتها البالغة (27,5) مليون دولار على استكمال البحوث، وبعد أن غيَّرت رسميًّا اسمها

إلى هالويد- زيروكس، أصدرت الشركة تقريرًا واعدًا يقول: «خلال السنوات القليلة القادمة، سنُسوِّق أجهزة نسخ ومكبرات ميكروفيلمية وطابعات حاسوب، ومن المتوقع أن يستمر تدفق المنتجات الزيروغرافية لسنوات عدة قادمة». في عام (1956م) عقدت الشركة شراكة مع منظمة رانك، وهي شركة بريطانية عملاقة؛ تبيع رانك- زيروكس -وهو الاسم الجديد لها- بموجبها المنتجات الزيروغرافية خارج أمريكا الشمالية، وفي الوقت نفسه هيَّأ ويلسون الوضع لإطلاق الآلة (914) لأول مرة، غير أن هذه الجهود جاءت بنتائج عكسية في بعض الأحيان بكل ما في الكلمة من معنى، وعندما أحضر ويلسون ومديرون آخرون في هالويد نموذجًا لعرضه في لندن، أطلقت الناسخة دخانًا، وكادت أن تتسبب بحريق في فندق بيكاديللي.

وحتى عندما أعلن عن قرب توافر الآلة في السوق، استمر علماء هالويد في الكفاح داخل مختبرات الشركة، وفي نهاية المطاف كانت الآلة (914) تتطلب (1,260) مكونًا، كان يتعين أن تسير معًا في انسجام، وبمجرد الضغط على الزر، كان شريط ضوئي يصوِّر الوثيقة ويرسل الصورة المنعكسة إلى أسطوانة تدور ومغلفة بالسيلينيوم ومشحونة بالكهرباء الساكنة؛ وبعد أن تُشحن الأسطوانة بطريقة مشابهة للصورة على الوثيقة، فإنها تدور في تجويف من الحبر المختلط بالبودرة الذي يلتصق بالصورة المشحونة؛ عندئذ تضغط الأسطوانة الصورةَ على الورق؛ وفي نهاية المطاف تعمل الحرارة وضغط البكرة على طباعة الصورة طباعة أنيقة.

وصف هذه العملية بهذه البساطة لم يدفع العملاء لشراء الآلة؛ ولذلك أحاط ويلسون ماكنة (914) بهالة كبيرة من الأهمية، وفي عام (1959م)، ولدى إلقائه خطابًا أمام رابطة فيلادلفيا للأوراق المالية، وصف ويلسون زيروغرافي بأنها «طريقة أساسية جديدة للتواصل البصري».

الآلة (914) تؤسس صناعة

في أغسطس/ آب عام (1959م)، بعث ويلسون برسالة تحذيرية إلى رؤساء الأقسام يقول فيها: «نحن على وشك إعلان ميلاد إما نجاحنا الأعظم أو فشلنا الأعظم؛ الآلة (914)».

كان السعر الأولي لمنتج هالويد- زيروكس الذي طوِّر بعناء (29,500) دولار، وهو سعر ضخم لقطعة من المعدات المكتبية، وإدراكًا من هالويد- زيروكس لأن مثل هذا السعر من شأنه الحيلولة دون بيع أعداد كبيرة من هذا المنتج، فقد قررت اتباع إستراتيجية جديدة لإنجاح المنتج؛ تؤجِّر الشركة بموجبه الآلات بدلًا من بيعها، وحددت زيروكس الإيجار الشهري بمبلغ (95) دولارًا بما في ذلك (2,000) نسخة مجانية، وبعد الألفي نسخة الأولى، يدفع الزبائن أربعة سنتات مقابل كل نسخة إضافية، وكانت النسخ تجدول على عداد يُركَّب على كل آلة. وصف ويلسون أسلوب التأجير بأنه: «أهم قرار اتخذناه إلى الآن- باستثناء دعم زيروغراف لنفسها».

وبالإضافة إلى ذلك، قدمت هالويد- زيروكس ضمانات بصيانة ماكنات (914) التي -بالرغم من عمليات البحث والتجربة التي استغرقت سنين عدة - قد تكون مبتكرات مزاجية، وكما كتب مؤرخ الأحداث جون بروكس لاحقًا يقول: «يتعين تغذيتها وتبهيرها؛ إنها تثير الخوف ولكن يمكن تدجينها؛ إنها قابلة لدفقات غير متوقعة من السلوك السيء؛ وعلى وجه العموم، فإنها تستجيب لطريقة معاملتها بالأسلوب نفسه».

أول آلة من نوع (914)، والتي جرى تحميلها في (1) مارس/ آذار عام (1960م)، دخلت ميدانًا مزدحمًا؛ كانت هنالك ثلاثون شركة، بما فيها ثري إم وإيستمان كوداك، تطمح إلى الحصول على مراكز في سوق تنمو حتى وصل حجمها إلى (200) مليون دولار، غير أن الآلة (914) كانت أبسط وأسرع من منافساتها، علاوة على أنها كانت تتمتع بسهولة استعمال أكبر، وبدلًا من إنشاء صفحة رئيسة، كان باستطاعة المستعملين وضع الوثيقة التي يُراد نسخها مقلوبةً على السطح الزجاجي للآلة (914)، وفضلًا على ذلك كانت الآلة تنتج نسخًا على ورق عادي، في حين أن كثيرًا من الآخرين كانوا ينتجون نسخًا على ورق معالج؛ لقد كانت الآلة (914) شيئًا مختلفًا، وكما ذكرت إحدى المطبوعات الترويجية فإن: «المفاضلة بين الآلات الناسخة الأخرى وورق الكربون هي المفاضلة نفسها بين الآلة (914) وآلات النسخ الأخرى».

حقق المنتج نجاحًا مباشرًا من خلال تحركات تسويقية ذكية، مثل تنظيم تظاهرة في محطة جراند سنترال في نيويورك، وتضاعفت إيرادات الشركة من (31) مليون دولار تقريبًا

في عام (1959) إلى (59) مليون دولار في عام (1961م)، ورُكِّبت (10,000) ناسخة، وتمكن بيتر ماكولو الذي تسلم منصب نائب رئيس المبيعات، من توسيع المبيعات وطواقم الصيانة بسرعة، حيث افتتح مكاتب جديدة في المدن الرئيسة في أنحاء البلاد كلها، وفي (18) أبريل/ نيسان من عام (1961م)، وقبل أسابيع من طرح أسهم الشركة للتداول في بورصة نيويورك العريقة، وافق المسهمون رسميًا على تغيير اسم الشركة إلى مؤسسة زيروكس.

في السنة اللاحقة عندما قفزت المبيعات إلى (176) مليون دولار، لم تُعلن مجلة فوربس عن نجاح الشركة فحسب، بل عن توقعاتها بشأن مستقبلها. (من حيث المستقبل، فإن زيروكس ليست شركة بقدر ما هي صناعة).

بحلول عام (1962م) وصل حجم تجارة النسخ المكتبي إلى (400) مليون دولار، مقارنة بمبلغ (40) مليون دولار قبل ذلك بعقد من الزمن، وكما وصفت صحيفة فاينَنشال ويرلد الآلة (914) بأنها «كاديلاك الآلات الناسخة».

إن النجاح الفعلي الذي حققته الآلة (914) بين عشية وضحاها لم يغير جو ويلسون، وبدلًا من ذلك أدى نجاح الشركة إلى إيجاد منبر منظور لأسلوبه التجاري الفريد في نوعه، وفي عام (1961م) كتب صحفي في نيويورك تايمز، كان يغطي ظهوره أمام مجموعة من محللي الأوراق المالية، يقول: «ظهر ويلسون أستاذًا جامعيًا يحاضر في صف متقدم إلى حد ما، أكثر منه بائعًا يقدم إعلانًا، واقتبس طويلًا من قصيدة (دون جوان) للورد بايرون... وذكر الحضور بمختلف المفاهيم التي نادى بها دوستويفسكي ومونتين».

ربما كان عدد من كبار المديرين قانعين بالجلوس ومراقبة المنتج وهو يطرح في السوق، لكن الأمر كان يختلف بالنسبة إلى ويلسون؛ كان يقول بهذا الصدد: «احتمالات نشاطنا التجاري لا حدود لها؛ لأننا نخدم الصناعات والمهن والمشاريع جميعها وبأنواعها كلها». وبالفعل فقد عدَّت الشركة نفسها المنافس الأكبر لنفسها؛ يقول بيتر موكولو: «فلسفتنا تقوم على مفهوم أنه لا يوجد خط إنتاج في أي شركة، بما فيها شركتنا، يمكن أن يستمر إلى الأبد؛ نحن نشعر أن قرار إيقاف منتجاتنا يجب أن يكون بأيدينا وليس بيد أحد آخر».

حتى في وقت لقيت فيه الآلة (914) قبولًا واسعًا، كان علماء زيروكس يناضلون من أجل استبدالها، وكان المنتج اللاحق الذي تعاملت معه زيروكس هو الآلة (813) التي كان باستطاعتها أن تنسخ على ورق أبعاده (8) بوصات و(13) بوصة، وكانت الآلة التي بلغت تكلفة تطويرها (20) مليون دولار أصغر من الآلة (914)، واستعملت زيروكس جوهريًا في صنع الآلة (813) التي كان ثمنها أكبر من ثمن الآلة (914)، التكنولوجيا نفسها والعملية نفسها التي كانت لها نتائج كبيرة في صنع (914)، غير أنه تم ضغط الأجزاء بحيث يمكن تركيب الآلة على نحو مناسب فوق سطح المكتب.

بالرغم من طرح منتجات جديدة مثل الآلة (813) التي تم تأجيرها أيضًا، فإن (914)، التي كانت آلة مناسبة وأسعارها معقولة، ظلت تشكل الدعامة بالنسبة إلى زيروكس، وبحلول عام (1965م) ساعدت هذه الآلة الشركة على أن تصبح إحدى أكبر الشركات في البلاد، غير أن أداء كبار مسؤولي زيروكس لم يكن في مستوى أداء زملائهم في الشركات الكبيرة الأخرى، وبهذا الشأن كتبت مجلة فوربس عام (1965م) تقول: «بعكس الشركات الأخرى التي تبلغ إيراداتها (500) مليون دولار، لا تزال زيروكس تدار في القمة من قبل رجال أعمال، وهم الذين تحملوا الأخطار، وبنوها من لا شيء». بقي جو ويلسون رئيسًا للشركة حتى عام (1968م)، وظل دومًا يكافح للحفاظ على مبدأ أن تتصرف شركته بطريقة تختلف عن الشركات الأخرى، وظل على علاقة ودية بمعظم موظفيه؛ كان يقوم بجولات في أعياد الميلاد تستغرق يومًا كاملًا ليصافح كل واحد من عمال زيروكس. عام (1964م) نقل ويلسون عن روبرت فروست قوله في خطاب أمام مجموعة روتشستر المدنية، والتي كانت تعبر بدقة عن منهجه الإداري، قوله: «هناك طريقان تفرعتا في غابة، وأنا مشيت في الطريق التي سلكها مسافرون أقل، وهذا هو الاختلاف». إن الفلسفة التي أعانت ويلسون ليجعل من زيروغرافي حقيقة تجارية هي نفسها التي حفزت ويلسون ليشكل رؤية فريدة مختلفة عن العالم، وفي هذا الشأن قال ويلسون: «ينبغي على رجال الأعمال التوقف عن تقديم أنفسهم بائعين في عملية تجارية والبدء بعرض أنفسهم أناسًا يهتمون بشؤون البشرية وبرامجها كما المدرس أو العالم أو عامل الشؤون الاجتماعية». وبالنظر إلى أن ويلسون أثَّر بصورة مركزية في المنظمات المحلية مثل جامعة روتشستر (من أوائل المستثمرين في هالويد)، فإنه حوَّل زيروكس إلى أنموذج للشركة الوطنية، وتحدث مع مديرين كبار آخرين بقوة عن تحسين الظروف الاجتماعية، وسعت زيروكس إلى توظيف

عمال من الأقليات قبل أن تقوم الشركات الأخرى بذلك بوقت طويل، ناهيك عن أنها سمحت للموظفين بالحصول على إجازات مدفوعة للقيام بأعمال تطوعية.

البقاء في القمة من خلال خدمة العملاء والنشاط البحثي

لم يكن في وسع ويلسون أن يصبح مواطنًا صلبًا على هذا النحو لولا منظمة الأعمال التي بناها على أسس سليمة وفاعلة. بحلول عام (1965م) كانت زيروكس توظف قوة مبيعات قوامها (4,000) شخص موزعين على (85) مدينة، حيث كانوا يعملون وهم على تواصل وثيق مع المقر الرئيس للشركة ومع طواقم الصيانة للفوز برضا العملاء، ومن أجل منح قوة المبيعات الحافز للبقاء على اتصال بالزبائن، أمرت الشركة بأن يمنح موظفو المبيعات عمولة مبدئية على المبيعات، إضافة إلى نسبة دائمة من رسوم التأجير السنوية، وفضلًا على ذلك، كانت الشركة تطبق معادلة مربحة؛ ففي عام (1965م) صرفت الشركة (2,400) دولار تقريبًا على صنع آلة، وبحلول ذلك التاريخ، كان العملاء يدفعون (25) دولارًا فقط رسوم إيجار شهرية، إضافة إلى أربعة سنتات عن كل نسخة بحد أدنى مقداره (2,000) دولار؛ حيث كان المستخدم العادي ينتج نحو (8,000) نسخة شهريًا، فيما كانت زيروكس تبيع الورق والتجهيزات الأخرى إلى العملاء، فقد استطاعت جمع (4,500) دولار إيرادات سنوية لكل ناسخة عاملة.

أصبح إرضاء العملاء يشكل أولوية قصوى، فيما أخذ نجاح زيروكس يجذب منافسين محتملين مثل بيتني- باوس، وليتون اندستريز، وأوليفيتي أندروود، وعلى وجه العموم كانت نحو أربعين شركة تعرض ناسخات بحلول منتصف الستينيات من القرن العشرين، ولكن المنتجات التي كانت تطرحها لم تكن تتمتع بفاعلية الآلة (914)، وفي عام (1965م) رُكِّبت نحو (60,000) ناسخة كانت تشكل (62) بالمئة من إيرادات زيروكس التي بلغت (392,6) مليون دولار، وفي العام اللاحق، عندما بلغت مبيعاتها (500) مليون دولار، كانت زيروكس تمتلك (61) بالمئة من مجموع سوق النسخ، وهو رقم مثير للدهشة إذا ما أخذ في الحسبان عدد المنافسين.

تأقلم ويلسون مع التحول الذي طرأ على السوق بذكاء نموذجي، ونظرًا إلى إدراكهما حجم المنافسة، فقد وافق ويلسون وديساور على صرف مبالغ طائلة على البحوث؛ قال سول لينوويتز في عام (1965م): «براءات الاختراع تمثل أحشاءنا لا مجرد الذيل». في عام (1966م)، عندما منحت الشركة براءة الاختراع رقم (500) بشأن المنتجات الزيروغرافية، تم صرف (40) مليون دولار من إيراداتها السنوية البالغة (500) مليون دولار على البحث في تطوير منتجات جديدة، وقد آتى الاستثمار أكله. وفي عام (1965م)، طرحت زيروكس الآلة (2400) ذات الإنتاج الضخم (إذ إنه كان في وسعها سحب (2,400) نسخة في الساعة الواحدة). كما كان الأمر بالنسبة إلى لآلة (914)، فقد تم تأجير الآلة الجديدة، وليس بيعها، وكان ثمن النسخ يُدفع على أساس مقياس متحرك، فيما انخفضت تكلفة النسخة الواحدة في نهاية المطاف إلى نصف سنت.

كانت زيروكس تمثل ظاهرة ثقافية، فيما ارتفع عدد النسخ المنسوخة في الولايات المتحدة من (20) مليونًا في منتصف الخمسينيات من القرن العشرين إلى (14) مليارًا في منتصف الستينيات، وأصبحت كلمتا (زيروكس) و(نسخة) مترادفتين؛ لقد سمح النسخ الرخيص الثمن والموثوق بسرعة نشر المعطيات، غير أنه في الوقت الذي أحدثت فيه الناسخة ثورة في الاتصالات، إلا أنها أوجدت موجة من الخوف والاشمئزاز في بعض الدوائر، وفي هذا الشأن كتب الناقد الإعلامي مارشال ماكلوهان في عام (1966م) يقول: «لقد حملت زيروغرافي حقبة من الإرهاب إلى عالم النشر، إذ إنها سمحت بأن يكون القارئ مؤلفًا وناشرًا في الوقت عينه».

مع ذلك، تمكنت زيروكس من تعزيز صورتها محليًا ووطنيًا؛ ففي عام (1967م) أتمت العمل في زيروكس سكوير، وهو مجمع مكاتب مؤلف من ثلاثين طابقًا في وسط روتشستر مع حلبة غائرة للتزلج في الوسط، أطلق عليه اسم روكفلر سنتر، وقد أضفى البناء لمسة من السحر الحضاري على شركة كانت تتمتع بمثل هذا المركز في السوق، وبين عامي (1960م) و(1970م)، حققت زيروكس زيادة مثيرة في إيرادات السهم تعادل (47) بالمئة سنويًا، وفي الحقبة نفسها، ارتفع سعر السهم بمقدار (66) مرة مقارنة بقيمته عام (1960م)، وفيما كان سعر السهم يتصاعد، نشأت طبقة كاملة من (مليونيرات زيروكس)، وإن لم يكونوا جميعًا مديرين في الشركة، وفي عام (1942م) استثمر سائق تاكسي (1,000) دولار في هالويد؛ وبعد

ثلاثين سنة، كانت قيمة الاستثمار تتجاوز مليوني دولار، وفي عام (1969م)، كانت زيروكس تضم (38,000) موظف، فيما كانت القيمة السوقية لأسهمها تبلغ (8,2) مليارات دولار، وفعليًّا يمكن إرجاع الزيادة كلها في سعر السهم إلى الآلة (914).

صراع لنسخ النجاح الباكر

لقد أدرك ويلسون أن الأيام الجميلة لن تدوم، ولو أن زيروكس استمرت في النمو بالسرعة التي كانت تنمو فيها في الستينيات من القرن العشرين، لكانت مبيعاتها قد تجاوزت الناتج القومي الأمريكي خلال بضعة عقود؛ أعلن ويلسون في الاجتماع السنوي عام (1966م): «إن مستقبلنا من الآن فصاعدًا سيعتمد على ما نقوم به في ميادين أخرى غير النسخ».

بدأت زيروكس بتنويع أنشطتها باكرًا في عام (1962م)، حيث دخلت النشاط التجاري التعليمي بشرائها (يونيفيرسيتي مايكروفيلمز)، وأضافت الشركة في الأعوام اللاحقة عددًا من ناشري الكتب التعليمية المربحة إلى قائمة موجوداتها، غير ن لبيتر ماكولو ترك أمر قيادة الشركة في مياه مجهولة ومتلاطمة الأمواج، واستلم منصب كبير المديرين، عندما تخلى جوزيف ويلسون عن المنصب في عام (1968م)، حيث سعى إلى تحريك الشركة المؤسسة حديثًا في اتجاهات جديدة وعديدة في الوقت نفسه، ونقل ماكولو مقر الشركة من روتشستر، نيويورك، إلى ستامفورد، كونيكتيكت، اعتقادًا منه بأن مقر الشركة يجب أن يكون أقرب إلى نيويورك، عاصمة البلاد التكنولوجية والمالية.

عندما بدأت شركة آي.بي.إم عمليات تطوير ناسخة تجارية، اتخذ ماكولو قرارًا يتسم بالجنون، وذلك في محاولة لإيقاف الخصم في ميدان تخصصه: وهي أجهزة الحاسوب، وبدلًا من تقليد زيروكس في التطوير الناجح والمثابر لآلة (914)، سلك ماكولو الطريق الأسهل وهو شراء شركة عاملة، وفي عام (1969م)، استحوذت زيروكس على شركة أنظمة المعطيات العلمية (إس.دي.أس)، وهي شركة حاسوب مركزية، مقابل (900) مليون دولار هي ثمن أسهم الشركة. غير أن أفضل أيام شركة أس.دي.أس كانت قد ولّت وانتهت، إذ إن زيروكس

اضطرت لإغلاق الشـركة بعد ذلك بسـت سنوات وشُطب الاسـتثمار كله بوصفه خسارة كاملة، يُضـاف إلـى ما سـبق أن ماكولو أنشـأ مركـزًا للبحوث في سـيليكون فـالي في كاليفورنيا لتطوير تكنولوجيـا جديـدة للحاسـوب، وفي منتصـف السـبعينيات مـن القـرن العشـرين ابتكـر علماء الحاسـوب اللامعون في المركز ما يمكن عدُّه من أوائل أجهزة الحاسـوب الشخصية التي تطرح في السـوق، غيـر أن المديرين في المقر الرئيسـ الذين تعمَّقت الهوة بينهـم وبين العلماء، اتخذوا قـرارًا بعدم طرح الآلة، مما أفقدهم فرصة حاسـمة. إن مـا تخلوا عنه كان يحتوي على البذور التي ستنمو لاحقًا وتنتج أبل ماكينتوش.

فضـلًا علـى مواجهة الفشـل في هـذه الميادين الجديدة، كانت زيروكسـ تواجـه أيامًا صعبة في مجـال أعمالهـا التقليديـة، وكانـت الآلـة (9200) هي ناسـختها للجيل القـادم، وبلغت كلفة تطويرها في عام (1971م) (300) مليون دولار، غير أن منتج زيروكس هذه المرة لم يكن متميزًا بوضـوح عن المنتجات الجديدة التي طورها المنافسـون، وكانـت مبيعاتها مخيبة للآمال، وحتى مع ذلك، اتهمت هيئة التجارة الفيدرالية (إف.تي.سـي) زيروكسـ باحتكار تجارة النـاسـخات المكتبية على نحو غير مشـروع، وقالت الهيئة إن إنتاج زيروكسـ كان يمثل (86) بالمئة من سـوق الناسـخات المكتبية في أنحاء العالم كله، ووصلت قيمته إلـى (1,1) مليار دولار، فأمضت الشركة ثـلاث سـنوات في دحض هذه التهم، وفي نهاية المطاف توصلت إلى تسـوية. تجدر الإشـارة إلى أن اتهامات هيئة التجارة الفيدرالية كانت تبدو من دون مسـوغ، إذا ما أخذ في الحسـبان نجاح شـركات يابانيـة مثل كانون، ومينولتا، وريكوه، وشـارب في إغراق السـوق الأمريكية بنـاسـخات مكتبية ذات جودة عالية وتكلفة منخفضة في السـبعينيات من القرن العشـرين؛ لقد أثبتت هذه الـواردات نجاحهـا حتى إنه بحلول عام (1982م)، كانت حصة زيروكسـ من إيرادات السـوق العالمية للناسـخات المكتبية قد تقلصت إلى (41) بالمئة.

تسلم ديفيد كيرنز رئاسة زيروكس في عام (1977م)، وباشر بتنفيذ خطة تهدف إلى عودة الشركة إلى تأثيرها السابق، فركَّز على صميم الأنشطة التجارية الخاصة بالنسخ والابتعاد عن أجهزة الحاسـوب، الأمر الذي مكن الشـركة المتهاوية من الدفاع عن وجودها واسـتعادة حصة كبـيرة في السـوق، وفي هـذه الأيام لا تزال زيروكسـ تمثل القوة الرئيسـة في صناعة النسـخ؛ إذ بلغت إيرادات الشـركة في عـام (1994م) (17,8) مليار دولار، (15,1) مليار منها جاءت من أنشـطة تجارية تتعلق بمعالجة الوثائق؛ فالتكنولوجيا التي طوَّرهـا تشيسـتـر كارلسـون في إحدى شقق كوينز تحقق للشركة إيرادات هذه الأيام ما يعادل الناتج القومي الإجمالي لجواتيمالا.

لقد كان قرار زيروكس تأجير الآلة (914)، بدلًا من بيعها، خطوة مهمة ومثيرة للجدل في الوقت عينه، وكان بعض المديرين يشعرون بأن بيع الآلات التي يبلغ ثمن الواحدة منها (29,500) دولار، سيحقق إيرادات ضخمة للشركة التي ليس لديها رأس المال الكافي، غير أن جوزيف ويلسون -كما هي عادته- كانت له نظرة بعيدة المدى؛ لقد لاحظ نجاح الشركات الأخرى -مثل آي.بي.إم- التي أجَّرت الآلات المكتبية، وأدرك أن أي أرباح تجنيها الشركة من المبيعات في المدى القصير سيقابلها بطء في التوسع، وقد أثبتت الأحداث أن حدسه كان صحيحًا؛ إذ إن إستراتيجية التسعير التي اتبعتها الشركة سمحت بانتشار الآلات بسرعة في مختلف الشركات، كبيرها وصغيرها، حيث استقر وضع الآلة (914) بوصفها ضرورة مكتبية.

وبالإضافة إلى ذلك، تمكنت زيروكس من الاستفادة من الشروط الضريبية المواتية، وكان النظام الضريبي يسمح بأن تقتطع الشركات من إيراداتها ما يغطي استهلاك الآلات والمعدات التي في حوزتها، وبما أن زيروكس كانت تمتلك الآلات التي أنتجتها كلها، فإنه كان في وسعها أن تقتطع تكاليف إنتاجها كله.

لقد أثبتت هذه الإستراتيجته ربحيتها، فقد تم تأجير الآلاف من آلات زيروكس إلى عملاء في الستينيات من القرن العشرين، وكانت زيروكس تستقطع كل سنة نسبة معينة من القيمة الإجمالية للآلة من مدخولاتها الخاضعة للضريبة، وبحلول عام (1967م)، عندما بلغ عدد آلات زيروكس المؤجرة (190,000)، قالت الشركة إن قيمة معداتها المؤجرة ومخزونها من البضاعة ذات العلاقة بلغت (239) مليون دولار، وبذلك تمكنت زيروكس من تخفيض دخلها الخاضع للضريبة تخفيضًا كبيرًا وتعزيز تدفقاتها النقدية، الأمر الذي مكنها بناءً على ما تقدم من استثمار مزيد من الأموال في البحوث وتطوير منتجات جديدة.



هاورد كلارك، الرئيس التنفيذي لأمريكان إكسبرس.

أمريكان إكسبرس وبطاقة الشحن

في أنحاء العالم كله، في محطات البنزين، في المطاعم، على شبابيك قطع تذاكر الطيران، يواجه المستهلكون السؤال الذي لا مناص منه: «نقدًا أم من خلال بطاقة الشحن؟». إنه السؤال الذي كان نادرًا ما يسأل قبل خمسين عامًا، غير أنه يبدو الآن أننا على حافة أن نصبح مجتمعًا بلا نقود؛ يشتري المستهلكون ورجال الأعمال بصورة اعتيادية ما قيمته مليارات من الدولارات من الخدمات والبضائع من دون انتقال حتى قطعة عشرة سنتات من يد إلى أخرى؛ إن المنتج الذي أدى إلى هذا التحول هو بطاقة الأمريكان إكسبرس، أو كما وصفتها مجلة فوربس: «تلك القطعة السحرية التي ظهرت في أواخر القرن العشرين، وحلت محل الشيكات والنقود وحسابات تسليم المشتريات قبل الدفع».

تطورت بطاقات الأمريكان إكسبرس، وكل بطاقة شحن أخرى، من اختراع الشركة العظيم، وهو الشيك السياحي الذي بدأ العمل به في عام (1891م). ولدى امتلاك الشيكات السياحية التي تصدرها أمريكان إكسبرس، يستطيع أي زائر غير معروف لمدن روتردام، كيتو أو أديليد الحصول على العملة الصعبة في غضون دقائق؛ لقد شكل ذلك مفهومًا جديدًا تمامًا -وهو بيع الناس شرف الثقة بهم - وأصبح شائعًا، ومنذ ذلك الوقت استوعبت أمريكان إكسبرس هذا المفهوم أكثر من أي شركة أخرى.

حاولت الشركة نفسها أن تولد الثقة في كل فرصة سانحة؛ على سبيل المثال صدرت التعليمات للموظفين في مكاتبها في أنحاء العالم كله لتقديم كل عون ممكن للمسافرين، واعتمادًا على نجاحها وخبرتها توسعت أمريكان إكسبرس حتى أصبحت أكبر شركة سياحة في الولايات المتحدة، ونظرًا إلى ما كانت تتمتع به من اتصالات على مستوى العالم وفهم عميق للشؤون المالية ومواقف ودية، فإن الشركة كانت تقف على أرض صلبة عندما دخلت ميدان بطاقات الائتمان الذي أخذ يزدهر في عام (1958م).

منذ تأسيس الأمريكان إكسبرس في عام (1850)، كان جزء من ثقافتها المتعلق بالشركات يتمثل في الحفاظ على واجهة هادئة، وإن كانت لا تثير الاهتمام، ومع وجود بعض الاستثناءات، كان كبار مديريها قانعين بالوقوف في الخلفية، وراء الاسم الوحيد الذي يجب أن يعني شيئًا. إذا كانت أسماء عملائها وتوقيعاتهم يمكن أن تعني شيئًا في أنحاء العالم كله؛ لقد كان مديرو الأمريكان إكسبرس في المئة سنة الأولى -في حقيقة الأمر- محافظين، حتى إن كثيرًا من الابتكارات كانت غير متعمدة أو حتى لم يتم الحصول على تفويض بشأنها، وفي هذه الأثناء، كانت الشركة قد وضعت جانبًا احتياطيات نقدية كبيرة، وحافظت على أعمالها الرئيسة (أو «اعتنت بصنعتها»، كما قال أحد رؤسائها)، واستمرت في ممارسة معظم أعمالها في الأوقات كلها؛ جيدها وسيئها. لقد ساعدت الإدارة الواثقة واتخاذ المواقف التي تعطي (الأولوية للحسابات الأمنية) في الشؤون المالية، الأمريكان إكسبرس على الاحتفال بعيد ميلادها المئة في عام (1950م)، غير أنه في الوقت نفسه، منعت هذه العوامل الشركة من دخول مجال بطاقات الشحن التي ستصبح أهم مصدر لإيراداتها في المستقبل.

يمكن إرجاع ديمومة قوة الأمريكان إكسبرس إلى فهمها، كما قالت مجلة فوربس عام (1989م)، بأن: «بطاقة الائتمان باختصار ليست مجرد سلعة، لكنها بطاقة تحكي شيئًا عن الشخص الذي يستعملها». لقد أدركت الشركة أنه يمكن عَدُّ هذه البطاقة أكثر من مجرد عامل مالي مساعد؛ إذ يمكن أن تُعَدَّ رمزًا للمكانة بحد نفسها.

شركة عملاقة للتسليم تتحول إلى مؤسسة سياحية مهيمنة

تأسست أمريكان إكسبرس في عام (1850م) لتشكل حلًّا مؤقتًا لصراع مرير بين شركات الشحن السريع في نيويورك، وبرز النشاط التجاري في الشحن السريع في الأربعينيات من القرن التاسع عشر استجابة للتحسن في صناعة النقل والخدمات اللوجستية، تمامًا كما حدث مرة أخرى في السبعينيات من القرن العشرين، وذلك من خلال شركات مثل (فيديرال إكسبرس)، وفي كلتا الحقبتين بادرت الشركات إلى الاعتناء بطلبات الأفراد والأعمال التي كانت تعكس استعدادًا لدفع مبالغ أكثر مقابل خدمات أسرع وأوثق من تلك التي تقدمها أجهزة البريد الأمريكية؛ لقد أنشأ هنري ويلز شركة خاصة به للشحن السريع، وهي شركة ويلز أند كومباني، في الأربعينيات من القرن التاسع عشر وذلك عن طريق الاستفادة من خط سكة حديد جديد كان قد استكمل لتوه بين مدينتي ألباني وبافالو، وكان ويلز رجلًا محترمًا ومحببًا وإنسانيًّا (فقد أسس في وقت لاحق واحدة من أوائل الكليات الجامعية للنساء، وهي ويلز كوليدج في ولاية نيويورك). وفي عام (1842م) عرض فرصة جيدة في شركته على وكيل شحن من خلال السكك الحديدية يدعى وليام جي. فارجو، ولم يكن الرجلان على وفاق دائمًا بينما كان فارجو يرتقي السلم الوظيفي في الشركة، غير أنهما اشتركا لاحقًا في إنشاء عدد من المشروعات الجديدة، بما في ذلك أحد أشهر الأسماء في تاريخ الأعمال الأمريكي: شركة ويلز فارجو أند كومباني.

لقد أدرك الرجلان أنه كلما توسعت أمريكا، احتاجت إلى عوامل الربط، وكان فارجو قد توسع في خدمة شركته لتصل إلى شيكاغو، عندما بنى مواطن آخر من شمال ولاية نيويورك يدعى جون بترفيلد، وهو تاجر عجلات صارم، شبكة مركبات جياد عمومية جديدة، ما وضعهما في حالة تنافس شديد، ولم تستطع أي من الشركتين هزيمة الأخرى تجاريًّا، بالرغم من المنافسة الشديدة التي نشبت بينهما، غير أن الحقيقة المؤلمة التي كانت واضحة للمعنيين في الأمر كلهم تتمثل في أن الشركتين لا تملكان أي خيار سوى الاندماج قبل أن تُخرج إحداهما الأخرى من ميدان العمل.

عـام (1850م) عُقـد اجتماع في بافالو، نيويورك، ضمَّ هنري ويلز، وجون بتيرفيلد، وويليام فارغو، وويليام وجون ليفينغستون، وجيمز واسون والمحامي جيمز ماكي؛ وذلك لبحث التوصل إلى بنود اتفاق، وبعد بضعة أيام توصل المجتمعون إلى اتفاقية لتأسيس شـركة؛ شركة أميركان إكسبرس، غير أن الاتفاقية احتوت على شرط: وهو بند في ميثاق التأسيس الذي وقِّع ينص على أن تحلَّ الشركة نفسها تلقائيًّا بعد عشر سنوات.

وخلال عشر سنين، كان الشركاء يراقبون بعضهم كالصقور، من دون أن يكون لديهم اتفاق حيال أي شـيء، وعندما اقترح ويلز وفارجو توسيع عمليات الشـركة لتشـمل كاليفورنيا، رفض بترفيلد بطبيعة الحال؛ لقد كانت الفرصة بالتأكيد من الضخامة بحيث لا يمكن مقاومتها- بالرغم من أنه ربما لا ويلز ولا فارجو كانا يدركان مدى ضخامتها في تلك الأيام- ولذلك أُسِّست شـركة ويلز، فارجو أند كومباني في عام (1852م)، بوصفها شـركة منفصلة نظيرة لأمريكان إكسبرس، واشتهرت الشركة بفعل علاقتها مع بوني إكسبرس، ولنجاحها في إحضار المصارف ذات رؤوس الأموال الجيدة إلى الغرب الأمريكي.

لقد أدى التوتر داخل مجلس إدارة أمريكان إكسبرس إلى انقسامات في الإدارة وإلى نشوء جو متوتر يتَّسم بالتكتم عمومًا، وبالرغم من هذه المشكلات، تمكنت الشركة من إدارة شؤونها بكفاءة، ونمت حتى أصبحت واحدة من أكثر الشركات إثارة للإعجاب في القرن التاسع عشر، ومن خلال مقر الشركة (بداية في بافالو ولاحقًا في مدينة نيويورك) نجحت أمريكان إكسبرس ببطء في بناء شبكة من المكاتب بموازاة خطوط السكك الحديدية التي كانت تتمدد في أنحاء البلاد جميعها؛ باستثناء ساحل نيو إنجلاند وبعض الأماكن الأخرى التي تركت لمنافسين من أصدقاء الشركة.

وبعد عشـر سنوات، كانت الشـركة تحقق أرباحًا كبيرة، ما دفع الشركاء في نهاية الأمر إلى الموافقة على شـيء مهم؛ ألَّا يسـمحوا بحل الشـركة؛ لقد عثروا على طريقة للتعامل مع البند الذي ينص على حل الشـركة؛ بيع موجودات الشـركة كلها باستثناء الاسم، وإعادة تأسيس شـركة جديدة تحمل اسمًا قريبًا من اسمها، وفي عام (1880م) كانت أمريكان إكسبرس

تمتلك أكثر من (4,000) مكتب في (19) ولاية، وكان العملاء يستطيعون بكل ثقة إرسال الرزم والرسائل أو المظروفات التي تحتوي على النقود.

أخذت الشركة في هذه الأثناء تواجه تحديًا من مكتب البريد الأمريكي الذي باشر بيع الحوالات البريدية في عام (1864م)، وسمح ذلك للناس بإرسال النقود من دون شحنها، وفي عام (1881م) عين شقيق ويليام فارجو، جيه. سي رئيسًا لشركة أمريكان إكسبرس، وكان رجلًا سريع الغضب، حتى إنه في بداية الأمر كان يرفض إصدار الحوالات البريدية؛ لأنه يمكن تغييرها بسهولة، ولكن عندما طوَّر أحد الموظفين اللامعين ويدعى مارسيلوس بيري طريقة لمنع العبث بالشيكات، أخذت أمريكان إكسبرس بإصدار حوالاتها البريدية الخاصة بها بأسعار تقل قليلًا عن الأسعار التي تتقاضاها مكاتب البريد، وفي وقت لاحق قامت الشركة بأولى غزواتها على المستوى الدولي من هذا النشاط التجاري؛ حيث توصلت إلى صفقات مع شركات مثل كيدر، وبيبودي أند كومباني، وبارنغ برثرز، من أجل ضمان دفع الحوالات البريدية التي تصدرها أمريكان إكسبرس من قبل مصارف في عدد من الدول الأجنبية.

قام جيه.سي فارجو في أواخر الثمانينيات من القرن التاسع عشر برحلة إلى أوروبا، وكغيره من السياح الموسرين، وصل إلى هناك ومعه كتاب اعتماد من مصرف أمريكي كبير، كان (كتاب الاعتماد) بمثابة دفتر مصرفي، تُقدِّم على أساسه المصارف العاملة في المدن الأجنبية النقود لحامله، وتدون في الدفتر المبالغ التي سحبت والمبلغ الإجمالي الباقي، غير أن كتب الاعتماد كانت تنطوي على إزعاج، حتى بالنسبة إلى فارجو، فأبلغ جيه.سي عقب عودته مارسيلوس بيري بذلك قائلًا: «لقد واجهت كثيرًا من المشكلات قبل الحصول على النقود المنصوص عليها في كتاب الاعتماد، وفي اللحظة التي ندخل فيها إلى مناطق غير معروفة لكثير من الناس، فإن كتب الاعتماد هذه لاتنفعني أكثر مما ينفعني ورق التغليف، فإذا كان رئيس شركة أمريكان إكسبرس يعاني مثل هذا الإزعاج، فعليك أن تتخيل ما الذي يواجهه مسافر عادي؛ يجب فعل شيء ما بهذا الشأن».

بات المنتج الدائم الذي برز إلى حيز الوجود بوصفه خطوة أولى نحو إيجاد مجتمع من دون نقود: إنه الشيكات السياحية، وقد صمَّمها مارسيلوس بيري أيضًا، وكان شكلها يشبه إلى حد

كبير الشيك السياحي الذي نستعمله اليوم، وقد تصدر بقيم (100) دولار، و(50) دولارًا، (20) دولارًا، ولأغراض أمنية كان المشترون يوقعون الشيكات في الزاوية العليا جهة اليسار في مكان الإصدار، ثم يوقعون مرة أخرى عندما يستلمون النقود في مكتب أمريكان إكسبرس أو في المصارف الأجنبية، أما الفرق الوحيد بين شيكات القرن التاسع عشر ونماذج شيكات هذه الأيام فيتمثل في أنه في تلك الأيام التي كانت تتميز باستقرار العملات، كانت الشيكات تحتوي على مقياس عملي لاحتساب أسعار تبادل العملات، حيث كانت أمريكان إكسبرس تضمن الوفاء بهذه الأسعار في أي وقت في المستقبل.

بدأت عملية استعمال الشيك السياحي بصورة هادئة: وباعت الشركة (248) شيكًا فقط (بقيمة 9,120 دولارًا) في عام (1891م)، وهي السنة الأولى التي تم فيها تسويق الشيكات، وتبين أن هذا المفهوم ينطوي على عيوب بسيطة؛ إذ إنه يمكن دفع قيمة الشيكات في مكاتب أمريكان إكسبرس فقط، في وقت لم يكن تأسس إلا قليل من هذه المكاتب في ذلك الوقت، فحلَّت الشركة هذه المعضلة عن طريق التعاقد مع المصارف والفنادق التي تدفع بدورها قيمة الشيكات، وبحلول عام (1892م)، عندما ازدهرت مبيعات الشيكات السياحية لتصل إلى (483,490) دولارًا، عرضت أمريكان إكسبرس نشرة من أربع عشرة صفحة تتضمن قائمة بأسماء المؤسسات التي تقبل هذه الشيكات، وارتفعت المبيعات السنوية لها إلى (23) مليون دولار بحلول عام (1909م).

آلت الأمور إلى جمع ثروات كبيرة في آخر مئة سنة عن طريق توفير مختلف تجهيزات الحياة الخاصة بالطبقة العليا للطبقة الوسطى، وطورت أمريكان إكسبرس صورة مصغرة عن كتاب الاعتماد عندما أصدرت أول شيك سياحي، حيث أضفت مقياسًا من الثقة الدولية على أي شخص يمتلك عشرة دولارات بوصفها حدًّا أدنى، بالإضافة إلى العمولة.

وفي معرض إشرافه على الشركة بكاملها، لم يخفِ جيه.سي فارجو سرًّا بشأن تفضيله شحن البضائع على خدمة السياح، وبالرغم من ذلك لم يكن ممكنًا التقليل من شأن الشيك السياحي؛ لقد كان منتجًا فريدًا في نوعه لم يقتصر أمره على توفير تدفقات نقدية، ولكنه حول اتجاه بعض التدفقات النقدية على نحو منظم إلى أماكن تحصيل معينة، ذلك أن الأشخاص

الذين اشتروا شيكات سياحية ولم يقبضوا قيمتها كان ما دفعوه بمثابة تبرع لشركة أمريكان إكسبرس، وحتى أولئك الناس الذين اشتروا الشيكات وتأخروا في قبض قيمتها إنما كانوا يقدمون قرضًا من دون فوائد للشركة، وبتوسع هذه التجمعات النقدية، كان فارجو يدرك أن الشيكات السياحية كانت نقودًا بالمعنى الفعلي في المصرف لحساب أمريكان إكسبرس، فوسَّع هذا النشاط التجاري إلى مداه، ولكن عندما اقترح عدد من المديرين أن يعهد بعلاقات الشركة الدولية إلى وكالة سياحية (في منافسة مباشرة مع شركة توماس أند صن البريطانية)، اعترض فارجو، وكانت أميركان إكسبرس بالنسبه إليه شركة خدمات مالية تنمو بسرعة، لكنها كانت لا تزال تعمل بنجاح على صعيد خدمات الشحن.

كانت شركة أمريكان إكسبرس -إلى حد كبير أكثر من أي شركة أخرى- في حالة تطور مستمر، فأينما ذهب الأمريكيون كانت الشركة هناك للترحاب بهم، سواء عندما كانت تتقطع بهم السبل خلف الحدود المأهولة أو عندما كانوا يشعرون بالعزلة -كما هي الحال بالنسبة إلى الأمريكيين المفلسين- في الشوارع الأوروبية، قد تتغير منتجات الشركة الخاصة بها وخدماتها من دون أن تنحرف عن أهدافها الرئيسة، فكل واحد من الذين يتعاقبون على الشركة قد يرى الأمريكان إكسبرس نوعًا مختلفًا تمامًا من الشركات، دون أن يوصم بأنه مخطئ.

بعد أن تقاعد جيه.سي. فارجو، وسَّعت الشركة أنشطتها، وفي عام (1915م)، شرعت في نهاية المطاف بتقديم خدماتها السياحية؛ يقول فريدريك سمول الذي تسلم مقاليد الأمور في الشركة في عام (1923م): «عندما تبيع تذكرة إلى مسافر محتمل، لا تستطيع مجرد النزول إلى السفينة بباقة من الورد وتقول وداعًا؛ يجب أن تقدم الخدمات إلى المسافر على طول الطريق». كانت الشركة تعرض الحجز في الجولات السياحية، وتنظيم رحلات السفر عبر المحيطات، وتبديل العملات للعملاء في مكاتبها داخل الولايات المتحدة أو في الخارج، لقد أصبحت أمريكان إكسبرس بسرعة أكبر وكالة للسفر داخل الولايات المتحدة. كتبت مجلة فوربس في عام (1929م) تقول: «لقد فاجأت الرومانسية شركة أمريكان إكسبرس بهجوم تحت الغطاء التجاري الوقور الذي وفرته الشيكات السياحية».

في أثناء الحرب العالمية الثانية، أغلقت صناعة السفر أبوابها فعليًا، حيث أقفلت معظم مكاتب الشركة الأوروبية، غير أن أمريكان إكسبرس استطاعت ان تتجاوز الأوقات الصعبة معتمدة على قوة الشيكات السياحية التي كانت تبيعها بأعداد كبيرة إلى الجنود الأمريكيين، وفي خضم الحرب سلَّم سمول رئاسة الشركة إلى أحد الأشخاص الذين كان يرعاهم، وهو عدم الولاء رالف ريد أحد الذين تخرجوا في كلية وارتون، والذي كان قد انضم إلى أميركان إكسبرس في عام (1919م) بوصفه مساعد مراقب مالي، كان ريد أحد رجال أمريكان إكسبرس بكل ما في الكلمة من معنى، كما يقول المؤرخ بيتر زد. غروسمان: «مثله كمثل سمول، كان ريد يعتقد أن أمريكان إكسبرس ليست مجرد شركة لكنها عائلة، وكان يغفر كل شيء باستثناء عدم الولاء». كان ريد الشخصَ الذي أدخل على مضض في نهاية مدة الستة عشر عامًا التي قضاها رئيسًا لشركة أمريكان إكسبرس بطاقة أمريكان إكسبرس، وبعد أن وضعت الحرب أوزارها، أعادت أمريكان إكسبرس بناء معظم شبكتها للخدمات السياحية، وكانت في وضع يمكنها من الاستفادة من سوق السياحة المتعافية، وخلال الخمسينيات من القرن العشرين، كانت هناك طفرة في السياحة إلى أوروبا على خلفية قوة الدولار والازدهار الاقتصادي في الولايات المتحدة، واستأنفت مكاتب أمريكان إكسبرس لعب دور (البيت، بعيدًا عن البيت) للمسافرين؛ ففي مكتب الشركة في باريس الكائن في (11) ريه سكرايب، كان نحو (12,000) من السياح يتوقفون يوميًا، لتجميع البريد وتقديم النصائح وحجز المقاعد في القطارات أو الجولات السياحية وصرف الشيكات السياحية، وازدهرت أمريكان إكسبرس، حيث تضاعفت إيراداتها الصافية خمس مرات بين عامي (1945م) و (1957م)، عندما حققت الشركة أرباحًا مقدارها (6,9) مليون دولار عن إيرادات بلغت (54,7) مليون دولار.

أمريكان إكسبرس تشرف على صناعة بطاقات ائتمان متنامية

لم تكن بطاقة الشحن تشكل اختراعًا جديدًا في بداية الخمسينيات من القرن العشرين، غير أنها أتت إلى المشهد في حلة جديدة وتحولت إلى مصدر إلهاء بالنسبة إلى مديري أمريكان إكسبرس، واستعملت بطاقات الائتمان لأول مرة في مؤسسات تجارة التجزئة في عام

(1914م)، تبعًا لما يقوله مؤرخ بطاقات الائتمان لويس مانديل، وبالرغم من أن التجار رأوا فيها أساسًا عامل راحة بالنسبة إلى كبار العملاء، إلا أنه أصبح من الواضح بعد ذلك بقليل أن هذه البطاقات تشكل عمليات مربحة بحد ذاتها، وفي الأربعينيات من القرن العشرين بدأت المتاجر الشاملة مثل جيمبيلز تقدم بطاقات شحن تتجدد تلقائيًا عندما يُسدَّد الدين، وكان بإمكان العملاء استعمالها لشراء مواد، وكانوا يدفعون فوائد على الأرصدة غير المسددة، إضافة إلى أن المطاعم ومحطات الوقود كانت أيضًا تبيع بطاقات للشحن، غير أن معظم بطاقات الائتمان الباكرة (بطاقات الائتمان الباكرة جميعها كانت تعرف كذلك، سواء أكانت تقدم بطاقات تُشحن تلقائيًا عند تسديد الدين أم لا) كان يمكن استعمالها فقط لدى متجر معين أو سلسلة متاجر واحدة.

في عام (1950م)، أنشأ فرانك ماكنمارا و رالف شنايدر، وهما من رجال الأعمال، داينرز كلوب الذي كان أول شيء يصدره ما سمي بطاقات (السفر والترفيه)، فبمقابل عضوية سنوية بثلاثة دولارات، كان الأعضاء يمنحون بطاقات يُدفع من خلالها ثمن الوجبات في المطاعم- مخصومًا منها ما بين (5) بالمئة و(10) بالمئة- ومن خلال داينرز كلوب. كان يطلق على هذه النسبة اسم (خصم التجار)، وبالرغم من أن هذا الترتيب كان من شأنه تخفيض الأرباح المتأتية من الوجبات التي يُدفع ثمنها من خلال البطاقة، إلا أن المطاعم وافقت على ذلك اعتقادًا منها أن استعمال البطاقة يجلب لها عملاء أكثر، ولدى إطلاق داينرز كلوب نصَّب شنايدر ومكنامارا من نفسيهما وسيطين بين المطاعم والعملاء، وكانا يضمنان الدفع للمطاعم ويجمعان المدفوعات من حاملي البطاقات.

تبعت أمريكان اكسبرس في نهاية المطاف مسار داينرز كلوب في إطلاق بطاقة الائتمان الخاصة بها؛ ففي وقت باكر طرح مديرو أمريكان إكسبرس عام (1946م) خطة للبدء ببرنامج متحفظ جدًا يستطيع العملاء بموجبه إيداع نقود والسحب من هذا الرصيد باستعمال البطاقة. (يشار إلى هذا الترتيب هذه الأيام على أنه (بطاقة مدين)). رفضها ريد، وذهب إلى أبعد من ذلك؛ إذ عدها في خانة (الإرجاء إلى أجل غير مسمى).

كانت أمريكان إكسبرس بالنسبة إلى رالف ريد الشركة السياحية الأبرز في العالم، ويبدو أنه كان هناك عدد متزايد من الأمريكيين يسافرون كل سنة في رحلات تنظمها أمريكان إكسبرس وتضمنها من خلال شيكات الشركة السياحية، وكان لدى ريد اطلاع مباشر على الأمر، بصفته السائح الأمريكي الأكثر تطورًا، وفي حقيقة الأمر كان يمثل كل شيء يزدريه جيه.سي. فارجو: رجل من أصل وضيع- مراقب مالي في إجازة- كان يسافر إلى أوروبا كل سنة ليخبر الناس عند عودته كيف أنه كان يختلط بسهولة بالنبلاء ومختلف الفئات الملكية، وكان السائح الأكثر تطورًا، باستثناء ناحية واحدة؛ كانت رحلات ريد تتمتع بالتغطية الجيدة من قبل الصحافة، وفي عام (1956م) احتل غلاف مجلة التايم، ولكن ليس بصفته المدير التنفيذي لتلك السنة؛ لقد منح لقب (جراند بو- باه السفر)، وقدانطبق عليه هذا الاسم إلى حد ما، ولا يزال من السهل إطلاق اسم (بو- باه) على رالف ريد؛ كان بحق زعيم قبيلة متجولة ونابضة بالحيوية: السياح الأمريكيون.

قضية بطاقة الشحن لم تذهب بعيدًا؛ ففي الخمسينيات من القرن العشرين، العيش (على الائتمان)- وهو التعبير الذي كان يطلق على استعمال بطاقة الائتمان- أصبح مألوفًا شيئًا فشيئًا، وقد برزت بطاقات الائتمان بوصفها أداةً مثالية في اقتصاد مزدهر، فقد سمحت للأمريكيين بشراء السلع المعمرة عالية الثمن بالتقسيط، علاوة على أن الشعب الأمريكي الذي كان في حالة يسر متزايد وجد بطاقات الائتمان مفيدة لا سيما لأغراض السفر، وقد أطلقت رابطة الفنادق الأمريكية بطاقة شحن يمكن استعمالها في المؤسسات الأعضاء كلها، كما فعلت وكالتا أفيس وهيرتز لتأجير السيارات، وقد أدخلت مجلتا (جورميت) و (اسكواير) بطاقات الائتمان التي يمكن استعمالها في مطاعم معينة، وفي غضون ذلك عُمِّم نموذج داينرز كلوب في نوفمبر/تشرين الثاني من عام (1955م)، حيث بلغ عدد أعضائها (200,000)، وكانت تتقاضى نحو (20) مليون دولار سنويًا ثمنًا للوجبات الغذائية.

كما هي الحال في غالب الأحيان، فإن أكبر اللاعبين في الميدان كان بطيئًا في اللحاق بالتوجه الناشئ؛ كان البو- باه لايزال حذرًا، بالرغم من النجاح الذي حققه داينرز كلوب ومقلدوه، وفي حقيقة الأمر أضاع ريد فرصة في عام (1956م) لشراء داينرز كلوب.

على أنـه بعـد تفحص كامل الموقف بالنسـبة إلى دايـنرز كلوب، أدرك ريد أن مؤسسـيه بلا ريب كانوا بصدد شيء ما، فكلف كبير نواب الرئيس وهو هوارد كلارك؛ لتوضيح كيف تستطيع أمريـكان إكسبرس الدخـول إلى -بطاقـات الائتمان- بوصف هذا النشـاط جزءًا من أنشـطة أمريـكان إكسبرس. وظَّف كلارك -بدوره- شـركة استشـارية؛ روبرت هيلر أند أسوشييتس، لإجراء دراسـة جـدوى، وفي مـا بدا أنه نـوع من التصرف الـذي يجلب الذم على المستشـارين، حذر هيلر في أكتوبر/تشرين الأول من عام (1956م) من أنه سيكون للبطاقة «تأثيرات عكسية كبيرة في الشيكات السياحية في المستقبل القريب».

بالإضافـة إلـى ذلك، كانـت هنـاك براهين متزايدة مـن الميدان تفيد بـأن بطاقات الائتمان الأخـرى تلحـق الضرر بامتياز الشـيكات السـياحية التي تتغنى بها شـركة أمريكان إكسبرس، وفي عام (1957م) ناشـد هـاري هيل؛ أحد كبار مديري أمريكان إكسبرس الذي كان يتخذ من باريس مقرًا له، المقر الرئيس للشركة التحرك بسرعة؛ فكتب يقول: «أحب أن أؤكد أنني أشعر بقوة أنه يجب عمل شيء ما في مكتب نيويورك ليصبح في صورة الوضع؛ هنـاك كثير من النـاس الذين يسافرون إلى الخارج حاملين بطاقات داينرز ونحن نفقد أعمالنا».

تحت ضغط مثل هذه المناشدات، تحرك ريد وقرر وضع وزن شهرة الشركة واسمها كليهما وراء البطاقة، وأبلغ عن اجتماع عقد في ديسمبر/كانون الأول من عام (1957م)، عندما قررت الشـركة في نهاية المطاف إلزام نفسـها بنمط بطاقة على غرار داينرز كلوب: «ربما يتعين علينا الذهاب بعيدًا طالما تمتع حاملو البطاقة بالجدارة الائتمانية».

لم يكـن لـدى رالف ريد الاهتمام في تكوين منتج جديـد من الألف إلى الياء؛ لأن ذلك معناه توسيع الأخطار قبل كل شيء، وفضلًا على ذلك كانت الشركة تتلكأ في ميدان مزدحم ببطاقات الشحن، وبدلًا من ذلك سعى لشراء مؤسسات أعمال عاملة؛ كان أولها مؤسسة بطاقات الائتمان التابعـة لرابطة الفنـادق الأمريكية التي بلغ عدد أعضائها (150,000)، واشـترى أيضًا بطاقة مجلة جورميت التي تضم (40,000) اسم، ومن ثمَّ بدأت الشركة باستغلال شيئين لا تمتلكهما أي شـركة أخرى، هما: اسـم الشـركة وخبرتها. أولًا، باشـرت الشـركة بحملة تسـويقية تعتمد إلى حد كبير على اسـم أمريكان إكسبرس، ولأن اسـم الشركة اقترن لوقت طويل بالرومانسية

السياحية، أدركت الشركة بسرعة أنه ينبغي أن تحمل بطاقتها ختمًا معينًا. ثبت أن هذا الحس كان صحيحًا، حيث استجاب آلاف الأشخاص إلى الإعلانات في الصحف من أجل الحصول على البطاقة، حتى قبل أن تُطرح رسميًّا. ثانيًا، استعملت الشركة علاقاتها وسمعتها طويلة الأمد لتوقيع اتفاقيات مع مؤسسات معروفة يمكن أن تقبل البطاقة؛ صاحب المطاعم الأسطوري في مانهاتن، توتس شور الذي رفض توسلات شركات بطاقات الائتمان الأخرى، أدلى بدلوه قائلًا: «لقد اشتهرت الشركة لنظافتها ولياقتها، وقد تضفي علي بعض المكانة الاجتماعية».

أنفق الأمريكيون (4) مليارات دولار على بطاقات الائتمان في عام (1958م)، وكانت أمريكان إكسبرس قد أصبحت أخيرًا في مركز يمكنها من الحصول على نصيب في هذا المضمار، وعندما طُرحت البطاقات الأرجوانية اللون رسميًّا في مؤتمر صحفي في (1) أكتوبر/ تشرين الأول من عام (1958م)، كان (250,000) شخص قد طلبوا الحصول عليها، ومنذ اليوم الأول كانت بطاقة أمريكان إكسبرس تحتل مكانًا في العالم، وفي حقيقة الأمر كانت تحتل أمكنة عدة، ومن بين (17,500) مؤسسة قبلت بطاقة أمريكان إكسبرس، كانت هناك مواقع مفضلة مثل فندق دورشيستر في لندن وماكسيمز في باريس.

«الجمهور يمتلك عقلية ائتمانية إلى حد كبير، ونحن نمتلك المقدرة التنظيمية للتعامل مع ذلك». هذا ما صرح به رالف ريد في معرض إطلاق وعوده للناس، حيث كان شخصيًّا يتمتع بالعضوية (كان يحمل البطاقة رقم 6-001-000-101). وأضاف: «في نهاية المطاف، يساورنا الأمل في تحرير المحفظة الأمريكية من تعدد بطاقات الائتمان». كان استعمال بطاقة أمريكان إكسبرس متاحًا في الفنادق والمطاعم والمتاجر وشركات الطيران وخطوط الملاحة وشبابيك بيع تذاكر القطارات، فضلًا على أنها -خلافًا لبطاقات الائتمان الأخرى كلها في ذلك الزمان- يمكن استعمالها بديلًا للنقود.

كان تفاؤل ريد يعكس عنجهية شركة مهيمنة تجتاح ميدانًا جديدًا، ما تسبب في خيبة أمله؛ فالنتائج الأولية لم تكن مبشرة، في مارس/آذار من عام (1958م)، قدر مايكل لايفلي الذي أصبح لاحقًا المدير العام لقسم بطاقة الائتمان، بأن تخسر الشركة مليون دولار في سنتها الأولى وتربح مليون دولار في عام (1959م)، وبالرغم من أن أمريكان إكسبرس تعاقدت مع

(750,000) عضو بلغ إجمالي مدفوعاتهم (100) مليون دولار في عام (1960م)، إلا أن البطاقة استمرت في خسارة النقود في سنتيها الثالثة والرابعة، وتبين لاحقًا حدوث هفوات رئيسة انطوى عليها البدء بصورة كبيرة، مقارنة ببناء العمل التجاري المتدرج من الألف صعودًا إلى الياء.

لم تكن أمريكان إكسبرس مستعدة لتحمل العبء اللوجستي المتمثل في جمع الدفعات الشهرية من عدد كبير من العملاء ورجال الأعمال؛ يقول نائب الرئيس كلارك بي. ونتر بهذا الشأن: «لمدة من الوقت، لم نكن حتى قادرين على إرسال فواتيرنا في البريد في الوقت المحدد». فاضطرت أمريكان إكسبرس تبعًا لذلك، لشطب بعض الدفعات المستحقة، وقال رئيس مجلس الإدارة رالف أوين في عام (1960م): «لقد خسرنا نحو مليوني دولار في السنة السابقة، وارتكبنا كل خطأ ممكن أن نرتكبه بالسماح للأمور بالاستمرار»، وفي خضم التدافع نحو أتمتة العملية، حصلت الشركة على التكنولوجيا غير الصحيح، بالإضافة إلى أن الأشخاص الخطأ -على ما يبدو- هم الذين كانوا يديرون الوحدة، فيما كان عام (1960م) يقترب من نهايته، كانت البطاقة الائتمانية لشركة أمريكان إكسبرس قد تحولت إلى عملية خاسرة.

جورج ووترز يتسلم مسؤولية بطاقات الائتمان

لم يكن رالف ريد مضطرًا لإزالة الركام؛ ففي عام (1960م) منحه مجلس إدارة الشركة فرصة أخيرة للقيام برحلة إلى أوروبا وبعدها سُمّي خلف له، كان الرجل الجديد هوارد كلارك البالغ من العمر أربعة وأربعين عامًا، وهو محام تخرج في جامعة هارفارد والتحق بالشركة بعد أن غادر سلاح البحرية في عام (1945م)، أُسند كلارك مسؤولية البطاقة المضمحلة إلى جورج ووترز في عام (1961م).

اما ووترز البالغ من العمر خمسًا وأربعين سنة، فقد عمل مؤخرًا مديرًا للتشغيل في سلسلة متاجر بقالة في أتلانتا تدعى كولونيال ستورز، ونظرًا إلى أنه خبير في معالجة المعطيات، فقد نشأ ضمن ثقافة غريبة عن الائتمان، لطالما قال له والده: «لا يحق للشخص أن يمتلك

شيئًا باستثناء بيت، إذا لم يستطع أن يدفع الثمن نقدًا». وبالرغم من هذه الخلفية، فقد كان ووترز مناسبًا لهذا المنصب؛ يتمتع بالحصافة والطموح، ومضى قدمًا بثبات في عالم الأعمال؛ باختصار لقد كان النمط الصحيح من الأشخاص الذين كانت أمريكان إكسبرس تبحث عنهم.

كانت المشكلة الأولى التي واجهت ووترز سهلة نسبيًا، لكنها أجبرته على القيام بخطوات حاسمة باكرة، ولم تكن بطاقة أمريكان إكسبرس تدر إيرادات كافية، وكان ووترز يعتقد أن من أسهل الطرق لزيادة الإيرادات هي زيادة الرسوم السنوية البالغة (6) دولارات؛ وأن ذلك قد يجعل البطاقة غالية الثمن، ولكنها في ذلك الوقت -تحت إدارة ووترز- لم يكن مفترضًا بها أن تكون لكل شخص، وبالرغم من أنه كانت هنالك مخاوف من أن مثل هذه الخطوة قد تثير الفزع لدى الزبائن، إلا أن هوارد كلارك أقر أنه كانت هناك حاجة إلى خطوة حاسمة، وقال في هذا الشأن: «يتعين علي أن أموت على طاولة العمليات الجراحية بدلًا من أن أنزف حتى الموت؛ دعونا نرفع الخصم ونرفع سعر البطاقة من (6) إلى (8) دولارات، وننتظر ماذا يحدث». كان ووترز على حق؛ فقد ارتفعت الإيرادات.

كانت هنالك مشكلة رئيسة أخرى تتمثل في أرصدة البطاقات التي يتخلف أصحابها عن الدفع، عندما استحوذت الشركة على قائمة أعضاء مجلة جورميت وعمليات رابطة الفنادق الأمريكية، فإن عددًا كبيرًا من العملاء انضموا إلى أمريكان إكسبرس من دون أن يكون لدى الشركة العدد الكافي من الشيكات الائتمانية، إضافة إلى أن الشركة كانت بطيئة في اتخاذ الإجراءات ضد المتخلفين عن الدفع؛ إذ إن التقليد المقدس لدى أمريكان إكسبرس يتمثل في تدليل عملاء الشركة والامتناع عن استعدائهم، وبالرغم من ذلك تحرك ووترز بسرعة، وبدلًا من أن يعطي الأشخاص مهلًا مقدارها تسعون يومًا، بعث لهم مذكرات عن طريق البريد بعد شهر من الإخفاق في الدفع، وبعثت الشركة بأبيات شعرية فكاهية مع رسالة جادة تقول: «لكن في المستقبل، لا تتأخر عن الدفع... سنشطب اسمك إذا لم تدفع». ولم يتردد ووترز في إلغاء حسابات المتخلفين عن الدفع.

وبوصفها وسيلة ثالثة لزيادة الإيرادات، قام ووترز من طرف واحد برفع نسبة الخصم -وهي النسبة من المبيعات التي كان يتعين على التاجر أن يدفعها إلى الشركة- من (3) إلى

(7) بالمئة، مرة أخرى كان مثل هذا الإجراء ينطوي على احتمال تنفير التجار المشاركين في الشركة، غير أن ووترز اعتقد أن أمريكان إكسبرس، مع ما لديها من تاريخ في تقديم الخدمات والتقدير الذي يحمله الناس لاسمها، باستطاعتها المضي قدمًا في تطبيق ذلك، وكان يفضل القول: «إذا كان لديك أفضل منتج، فبعه بسعر مرتفع؛ لأن الناس سيدفعون». لقد ساعدت هذه المبادرات على دفع الشركة نحو الربحية.

حتى في وقت تغيرت فيه السياسات، كانت البطاقة نفسها تتغير، لقد تم تغيير لون البطاقة من أرجواني إلى أخضر، وذلك في تصميم جديد يهدف إلى التذكير بنظام النقد البارد، وفي نطاق جهد أساسي لتحسين صورة البطاقة، احتفظت الشركة في عام (1962م) بخدمات وكالة إعلان مهيمنة في تلك الأيام، وهي أوجيلفي، بنسون أند ماثر، وقد أبرزت الحملة التي صممتها أوجيلفي شركة أمريكان إكسبرس على أنها (شركة الناس الذين يسافرون).

استعارت أمريكان إكسبرس أسلوبًا آخر من قواعد اللعبة التي تمارسها أوجيلفي، وذلك باعتماد الدراسات المستفيضة لدعم ممارساتها التسويقية، وفي عام (1962م) بينت دراسة أجرتها الشركة أن الأمريكيين وضعوا أشياء في غير محلها أو فقدوا ما قيمته نحو (700) مليون دولار نقدًا كل سنة، والدرس الواضح من ذلك أنه ينبغي على المستهلكين استعمال بطاقة أمريكان إكسبرس أو الشيكات السياحية في الاستعمالات اليومية كلها بدلًا من النقد، ومن أجل إقناع مزيد من الشركات لقبول البطاقة في مدفوعاتها، سلَّحت أمريكان إكسبرس نفسها بالإحصاءات، وفي عام (1964م) -على سبيل المثال- عندما أقامت الشركة علاقة مع الأمريكان إيرلاينز لأول مرة، أجرى قسم البطاقات دراسة أوضحت أن (24) بالمئة من التذاكر التي بيعت بموجب خطة الشركة الجديدة (وقع وسافر جوًا) شكلت نشاطًا تجاريًا جديدًا تم القيام به من خلال توفر الائتمان، وجرى لاحقًا استعمال مثل هذه المعطيات لإقناع شركات طيران أخرى بقيمة العمل مع أمريكان إكسبرس.

سواء باستعمال الإحصاءات أو من دونها، كان حدس ووترز المطلق يتمثل في ضرورة تمييز بطاقة أمريكان إكسبرس عن منافسيها في ميدان السفر والترفيه؛ أي تمييزها عن بطاقات مثل داينرز كلوب وكارت بلانش، وبدأت أمريكان إكسبرس في الإشارة إلى حاملي بطاقاتها

على أنهم (أعضاء)، مما يفهم منه ضمنًا أن حمل البطاقة يضفي امتيازات خاصة، ثم دعمت الادعاء بوجود خدمات حصرية لا تستطيع أن تقدمها إلا شركة مثلها تتمتع باتصالات على مستوى العالم، وفي عام (1963م) -على سبيل المثال- أعلنت الشركة أنها ستصرف شيكات شخصية بقيمة (300) دولار كحد أقصى لحاملي البطاقات خارج الولايات المتحدة، ولم يستطع المنافسون -مثل داينرز كلوب- الذين يفتقرون إلى مثل هذه الشبكة الدولية مجاراة مثل هذا العرض، ولاحظت أمريكان إكسبرس في عام (1964م) حجم مبيعاتها من بطاقات الائتمان يتجاوز مبيعات داينرز كلوب؛ إذ بلغت مبيعاتها (344) مليون دولار مقابل (250) مليون دولار لشركة داينرز كلوب.

تموضع البطاقة بوصفها تمنح وجاهةً ومكانةً رفيعةً في مواجهة المنافسين

كانت بطاقات الائتمان في ميدان السفر والترفيه موجهة أساسًا إلى الناس الموسرين، وبخاصة إلى رجال الأعمال الذين يتكرر تناولهم الطعام في الخارج وسفرهم، ولكن وعلى وجه العموم، أخذت بطاقة الائتمان تكتسب صبغة الطبقة المتوسطة في الستينيات من القرن العشرين، ويرجع هذا التطور من حيث الجوهر إلى جهود بانك أوف أمريكا الذي يتخذ من كاليفورنيا مقرًّا له؛ ففي عام (1959م)، طرح المصرف بطاقة ائتمان عن طريق رسائل البريد الجماعية التي وجهت إلى (1,5) مليون شخص في الولاية، وكانت البطاقة الائتمانية، وهي من أوائل (البطاقات المصرفية) تعمل على افتراضات تختلف جوهريًّا عن بطاقة أمريكان إكسبرس، وكانت بطاقة بانك أوف أمريكا تعرض ائتمانًا منخفضًا بحدود (100) دولار ولا تتقاضى أي رسوم، وبدلًا من ذلك كان المصرف يحقق أرباحًا عن طريق تقاضي (1,5) بالمئة فائدة على الأرصدة غير المدفوعة، وكانت بطاقة أمريكان إكسبرس، وهي في الأساس مجرد بطاقة شحن بالمقارنة، لا تعرض تمديدًا للائتمان ولا تتقاضى فائدة، ولأن بانك أوف أمريكا يعرض فعليًّا إقراض نقود إلى حاملي البطاقات لتغطية مشتريات صغيرة نسبيًّا، فقد ركَّز على توقيع اتفاقيات مع مؤسسات التجزئة؛ حيث يستطيع حاملو بطاقاته من الطبقة الوسطى شراء حاجاتهم.

تمكنت بطاقة بانك أوف أمريكا (التي عرفت لاحقًا باسم (فيزا)) من بناء قاعدة قوية في كاليفورنيا قبل القيام بتحرك قوي على مستوى الوطن، وذلك بمنح تراخيص لمصارف أخرى باستعمال علامته التجارية وعملياته في عام (1966م)، وفي الوقت الذي شرعت فيه بطاقة أمريكان إكسبرس بالهيمنة على منافسيها القدامى؛ داينرز كلوب وكارت بلانش، فقد واجهت منافسة من بطاقة بانك أوف أمريكا ومن بطاقة أخرى من أصل معروف، وفي عام (1968م)، احتلت بطاقات ماستر الائتمانية المكان الأول بين البطاقات المصرفية، حيث كانت تصدر عن مجموعة مصارف برئاسة ويلز فارجو.

لم تشأ أمريكان إكسبرس أن تدخل في منافسة مباشرة مع بانك أوف أمريكا وماستر الائتمانية؛ ذلك أنها كانت تحقق إيرادات من الرسوم السنوية ومن العمولات، وليس من الفائدة على الأرصدة غير المسددة، فقد سعت إلى وضع مزيد من البطاقات في أيدي الناس الذين كانوا ينفذون مشتريات كبيرة، والمعروفون بتميزهم في حسابات المصاريف. واستجابة لتوجيهات ووترز، طرحت الشركة البطاقة للزبائن في الشركات، وابتداءً من عام (1966م) استطاعت الشركة أن تفتح حسابًا مع أمريكان إكسبرس، وتصدر بطاقات عدة لموظفيها، وبعدها كانت الشركة تستلم فاتورة واحدة شاملة، تعرض مشتريات حاملي البطاقات.

حتى عندما أخذت بطاقات ماستر الائتمانية تظهر في عشرات الملايين من المحافظ الأمريكية، كانت نظيرتها القديمة قد أصبحت أكثر عجرفة، واستمرت أمريكان إكسبرس في تقاضي رسم اشتراك باهظ نسبيًا هو (12) دولارًا، بالإضافة إلى عمولات أعلى عن المشتريات، وشعرت الشركة أن هذه التكاليف مبررة نظرًا إلى الخدمة التي تقدمها وإلى الامتداد الذي تتمتع به، وفي هذا الشأن قال أحد المسؤولين عن التسويق في أمريكان إكسبرس عام (1969م): «إذا كان لديهم بعض شركات الطيران وبعض المطاعم، فنحن لدينا إياها جميعها».

بحلول نهاية عقد البطاقة الأول، كانت شركة أمريكان إكسبرس قد أتمت عملية التحول؛ لقد ارتفع دخلها الصافي من (9) ملايين دولار في عام (1960م) إلى أكثر من (73) مليون دولار في عام (1969م)، وخلال تلك الحقبة كانت إيرادات الشركة تنمو بنسبة (17) بالمئة

سنويًّا، وهي نسبة نمو كانت أكثر شيوعًا بين الشركات التجارية الحديثة أكثر منها بين الشركات التي تأسست قبل (110) سنوات.

يمكن إرجاع جزء من هذا النمو إلى تنويع منتجات الشركة؛ فعلى وجه العموم كان هوارد كلارك قد ترك أمر إدارة قسم بطاقات الائتمان لأجهزتها الخاصة، فيما ركز همه على دفع الشركة إلى آفاق جديدة، وفي عام (1968م) -على سبيل المثال- اشترت أمريكان إكسبرس فايرمانز فند، وهي شركة تأمين؛ إيكويتابل سيكيوريتز، وهي صندوق استثمار مشترك؛ وحتى مجلة تدعى (يو.إس. كاميرا) التي أعادت تسميتها لتصبح (ترافيل أند ليجر)، وبالرغم من هبة النشاط هذه، بقي مشروعا الشركة اللذان يهدفان إلى عدم حمل النقود- بطاقة ائتمان الأمريكان إكسبرس والشيكات السياحية- يشكلان المصدر الذي كانت تأتي منه أرباح الشركة معظمها، وبحلول نهاية العقد تمكنت البطاقة من تجاوز منافسيها الرئيسين بشوط كبير في ميدان السياحة والترفيه الراقي، وما برحت الأمريكان إكسبرس تستحوذ على (60) بالمئة من سوق الشيكات السياحية. وقد صرَّحت أمريكان إكسبرس في عام (1970م)، إن حجم إيراداتها من بطاقة الشحن بلغ (2,3) مليار دولار، مقارنة بمبلغ (935) مليون دولار لداينرز كلوب و (220) مليون دولار لكارت بلانش، ومن خلال الإعلان والتسويق الذكيين، أصبحت البطاقة التي بدت وكأنها تحرج أمريكان إكسبرس في بداية العقد، رمزًا للمكانة، وذلك سواء بالنسبة إلى الأشخاص الذين كانوا يحملونها أم بالنسبة إلى الشركة التي رعتها بنجاح.

بالرغم من أن أمريكان إكسبرس امتلكت سجلًا مثيرًا في الستينيات من القرن العشرين، إلا أن النشاط التجاري المتعلق ببطاقتها كان يمثل جزءًا بسيطًا من صناعة بطاقات الائتمان الإجمالية، وما بين نهاية عام (1967م) وعام (1970م) فقط -على سبيل المثال- ارتفع ائتمان المستهلكين غير المسدد من (8,2) مليار دولار إلى (13,8) مليار دولار، وفي الوقت نفسه فإن عددًا كبيرًا من الشركات التي اندفعت إلى لعبة بطاقات الائتمان في نهاية الستينيات من القرن العشرين ما لبثت أن تعرضت لخسائر بسبب ضعف الرقابة، وفي هذا الصدد كتبت مجلة فوربس في عام (1971م) تقول: «بحلول عام (1970م)، بلغت خسائر الائتمان الإجمالية (116) مليون دولار، وهو ما يشكل نسبة ارتفاع تفوق (100) بالمئة عما كان في عام (1969م)».

كانت أمريكان إكسبرس تتمتع بعناية أكثر بقليل من الآخرين في هذا الميدان كما كانت حالها في أي ميدان دخلته خلال السنوات السابقة، وتمكنت الشركة من تجنب الخسائر الناجمة عن سوء الائتمان عن طريق الالتزام بجوهر إستراتيجيتها؛لم تكن لتقدم الائتمان إلا مجاملةً لمدة ثلاثين يومًا، إضافة إلى أن الأرصدة غير المدفوعة يجب أن تسدد شهريًا، وكان يتوقع من عملاء أميركان إكسبرس توخي العناية كذلك.

غير أن أمريكان إكسبرس غيرت موقفها في السنوات الأخيرة؛ ففي نطاق عملية الشركة المستمرة لإعادة تعريف نفسها، تحولت إلى مؤسسة متشابكة من الخدمات المالية التي حققت التوسع من خلال عمليات الاستحواذ وتنفيذ المشاريع الجديدة؛ لقد تحولت من شركة تقليدية هادئة إلى واحدة من أكثر الشركات جرأة، الأمر الذي قادها إلى نتائج غير مشجعة، أو ربما كانت ستصبح كارثية لو لم يتم تحجيمها من خلال نشاطها التجاري الجوهري نسبيًا: بطاقة أمريكان إكسبرس.

كان هناك تعدد في أنواع بطاقات الائتمان منذ أن أطلقت الشركة بطاقتها الأصلية. أوبتيما، ومع أنها كانت المنتج الأقل نجاحًا في قائمة منتجات أمريكان إكسبرس، إلا أنها كانت تقدم ائتمانًا متعاقبًا، كما هي حال البطاقات المصرفية، وفي وقت وسعت فيه الشركة عملياتها كلها، إلا أن خدماتها المتعلقة بالسفر ظلت تشكل ما نسبته (66) بالمئة من إيراداتها التي بلغت (15,8) مليار دولار في عام (1995م)؛ فقد اشترى حاملو (38) مليون بطاقة أمريكان إكسبرس في تلك السنة ما قيمته (162) مليار دولار من السلع والخدمات في أنحاء العالم جميعها، فيما بلغت مبيعات الشيكات السياحية (26) مليار دولار؛ وإذا ما جمعت هذه الأرقام فإنها تمثل (3) بالمئة تقريبًا من الناتج القومي الأمريكي الإجمالي.

مليارات الدولارات تصرف ولكن لا يشاهد بنس واحد، وأكثر من مئة سنة بعد أن باعت أمريكان إكسبرس أول شيك سياحي لها، وأربعون سنة تقريبًا بعد أن قام أول حامل لبطاقة أمريكان إكسبرس بكشط مستطيل كرتوني صغير منقوش عليه شعار الشركة المميز، يبدو المجتمع من دون نقود أقرب للتحقق الآن أكثر من أي وقت مضى شيئًا فشيئًا، مع تحمل أقل ما يمكن من الأخطار، عرفت أمريكان إكسبرس كيف تستبدل النقود بمقياس من الثقة.

علـى مدى زمن ناهـز القرن كانت أمريكان إكسـبرس هي المسـتفيد من ابتكار فريـد من نوعه في مجال عملها، وعندمـا بدأت الشركة ببيع الشيكات السـياحية في التسـعينيات من القرن التاسع عشر، لاحظت وجود فارق زمني بين اللحظة التي يشتري فيها العملاء الشيكات مقابل النقود، واللحظة التي تُدفع فيها قيمة هذه الشيكات، ونتيجة لذلك فقد وجدت أمريكان إكسـبرس نفسـها وصية على مبالغ كبيرة من النقود، أطلق عليها لاحقًا اسـم (الأموال العائمة)، وكانت تشكل موجودات مهمة بالنسبة إلى الشركة، حيث وصفتها مجلة فوربس ذات مرة بالقول: «النقود موجودة في حوزة أمريكان إكسـبرس فيما تحدث الشيكات ثقبًا في محفظتك»، وكانت بمثابة قرض مستمر من دون فوائد من العملاء إلى الشركة، وإذا ما أخفق مشترو الشيكات ـ لأي سبب كان ـ في استرجاع قيمتها، فإن الشركة لن تكون مجبرة على تسديد (القرض) على الإطلاق.

وعلى مر السنين، استثمرت الشركة الأموال العائمة في سندات حكومية وسندات الشركات، وإلى درجة أقل في الأسهم، وبحلول عام (1956م) بلغت الأموال العائمة لشركة أمريكان إكسبرس (5,3) ملايين دولار، وكانت الشركـة تحقق أرباحًا من هذا الاسـتثمار تعـادل ما تحققه من عملياتها الأخرى جميعهـا تقريبًا؛ وقد صرَّح دونالد كرامر؛ محلل شركة أوبينهايمر أنـد كومباني، في عام (1970م) في ما يشـبه المزاح: «شركة أمريكان إكسبرس تمتلك نشـاطين تجاريين، بطاقات الائتمان والأموال العائمـة». جاءت ملاحظـات كرامر في وقت كانت الأمـوال العائمة للشركة تتراوح بين (700) مليون ومليار دولار.

عام (1978م)، بلغ معدل المدة التي قضتها الشـيكات من دون صرف ثلاثين يومًـا، وقدرت مجلة فوربس أن الربح الذي كانت تجنية أمريكان إكسبرس من الأموال العائمة كان (81) مليون دولار سنويًّا، وبحلول عـام (1995م) عندما أقرت الشركة بوجـود (6) مليارات دولار من الشيكات السياحية غير المصروفة في أي يوم، فإن عوائد استثمارات هذه الأموال كانت تشـكل جزءًا كبيرًا من دخل الشركة من الفوائد وأرباح الأسهم التي بلغت عندئذٍ (969) مليون دولار.

forbes



ماري كيه آش، مؤسس ماري كيه لمنتجات التجميل.

ماري كيه آش وثقافتها المؤسسية في خدمة النساء

على نحو يعكس إدراكًا ذكيًا للرمزية، كانت ماري كيه آش تضع على ثنية معطفها دبوسًا من الألماس يأخذ شكل النحلة الطنانة، وهي تقول في ذلك: «لقد أثبتت الديناميكا الهوائية أن النحلة الطنانة لا تستطيع الطيران؛ جسمها ثقيل جدًا وجناحاها ضعيفان جدًا، غير أنها لا تعلم ذلك، وهي تستمر في الطيران بمعجزة».

عام (1963م)، عندما كانت في الخامسة والأربعين من العمر وعندما كان معظم الأمريكيين لا يمتلكون عملًا بدوام كامل، أسست ماري كيه (كما يشار لها عالميًا) شركة مستحضرات تجميل للبيع المباشر تديرها النساء، ومن أصول متواضعة في واجهة دالاس التجارية، نمت شركة ماري كيه لمستحضرات التجميل حتى أصبحت مؤسسة متكاملة عموديًا بمبيعات سنوية تزيد على (950) مليون دولار، وفي عام (1976م) أصبحت أول شركة ترأسها امرأة تدرج في بورصة نيويورك، والسؤال هو: كيف استطاعت هذه النحلة الطنانة أن تحلق عاليًا؟

اعتمد نجاح ماري كيه على الممارسات التجارية السليمة التي اقترنت بمثابرتها وتفكيرها السليم حول قضايا السوق وبناء الشركات وحول المرأة نفسها، واستطاعت ماري كيه أن تبني ثقافة مؤسسية تعتمد على التعليم والمشاركة وتمكين المرأة؛ لقد ألهم تنظيم المشاريع الذي اتبعته في شركتها مئات الآلاف من العاملات لدى ماري كيه اللواتي أصبحن فعليًا مشغلات لأعمال تجارية صغيرة؛ فعن طريق تطوير أسلوب إداري وطني، تمكنت ماري كيه من زراعة قيم احترام الذات والثقة بالنفس فيهن من خلال التعزيز الإيجابي المستمر وتقديم الجوائز المادية، وعن طريق تسخير القوة الاقتصادية والإنتاجية للمرأة الأمريكية، تمكنت ماري كيه

من تأسيس حركة تحرر اقتصادية نسوية، وحلقت من خلال السقف الزجاجي لمدة عقدين قبل أن يأخذ ذلك التعبير مكانه في الوجود.

مولد امرأة تاجرة

ولدت ماري كاثلين واجنر سنة (1918م) لوالدين كانا يديران فندقًا ومطعمًا في هوت ويلز. تكساس، وأدركت في عمر باكر وعلى نحو غير معهود بأن باستطاعة النساء أن يؤثّرن بصورة حيوية في القوة العاملة، وعندما أصبح والدها عاجزًا بسبب إصابته بالسل في العشرينيات من القرن العشرين، وجدت أمها (لولو) وظيفة مدير مطعم في هيوستن، على بعد (25) ميلًا من مكان إقامتها؛ تقول ماري كيه التي كان على عاتقها مسؤولية رعاية أبيها وإدارة شؤون أسرتها الصغيرة: «خلال تلك السنين، كانت والدتي هي المعين الوحيد لأسرتنا». في الوقت الذي وضع فيه القيام بهذه الأدوار عبئًا ثقيلًا على كاهل الفتاة اليافعة، فإنه أيضًا أضفى عليها درجة غير عادية من الاستقلالية، وهي تستذكر في هذا الشأن: «على سبيل المثال، إذا احتجت ملابس، كان لزامًا علي أن أذهب بنفسي إلى وسط هيوستن، وكنت أذهب في رحلات يوم السبت وحيدة؛ لأنه لم يكن ليسمح لأقرب صديقاتي بالسفر في الترام من دون رفقة شخص بالغ؛ لقد كنا نبلغ من العمر سبع سنين». بالرغم من أنها كانت تحرز درجة (A) في المواضيع كافة، وأنهت المدرسة الثانوية في ثلاث سنوات، فلم يكن في وسع ماري كيه أن تلتحق بالجامعة مباشرة، ناهيك عن أن حلم التحاقها بالتعليم الجامعي قد ثُبِّط أكثر من ذلك بزواجها في سن السابعة عشرة من بن روجرز، وهو موسيقي محلي وشخصية إذاعية، وقد رُزق الزوجان اليافعان ثلاثة أطفال خلال سبع سنوات: بن، وماريلين، وريتشارد. لقد سارت ماري كيه على خطى أمها في دعم أسرتها الصغيرة، ولكن بوصفها أمًا تتوفر على تعليم ثانوي وتعيش في تكساس إبان حقبة الكساد، فقد كانت الخيارات أمامها محدودة جدًا، وقالت ماري كيه في هذا الصدد: «... كان لزامًا عليَّ الحصول على عمل براتب جيد وساعات عمل مرنة؛ لقد كانت المرونة ضرورية؛ لأنني كنت أعرف أنني أريد قضاء بعض الوقت مع أطفالي حين يحتاجونني».

في منتصف الثلاثينيات من القرن العشرين، ظهرت امرأة على درج مدخل بناية روجرز وهي تبيع كتبًا للأطفال، وعرضت المرأة البائعة أن تعطيها مجموعة من الكتب مجانًا إذا استطاعت أن تبيع عشرة منها، فدعت ماري كيه أصدقاءها في كنيسة تابيرناكل المعمدانية، وتمكنت من بيع عشر مجموعات في أقل من يومين؛ تقول في هذا الشأن: «لم يكن لدي كتب لأعرضها عليهم؛ كل ما كنت أملكه كان حماسي». خلال الأشهر التسعة اللاحقة باعت ماري كيه ما قيمته (25,000) دولار من الكتب.

وبعد أن اكتشفت مقدرتها الطبيعية في المبيعات، تعاقدت مع ستانلي للمنتجات المنزلية، وهي شركة تعنى بالبيع المباشر للأدوات المنزلية، وفي الوقت الذي كانت فيه ماري كيه تستمتع بتنظيم (عروض) في منازل الأصدقاء وكسب عمولات، فإن المبيعات المباشرة كانت تستهوي الدافع الفطري الذي حفزها لاستكمال دراستها الثانوية قبل عام؛ تقول في ذلك: «...لم يكن يثيرني شيء أكثر من المنافسة بين الشركات؛ لقد كان هذا يمثل الروح التنافسية القديمة نفسها التي أتمتع بها». عام (1937م) حضرت ماري كيه معرض ستانلي في دالاس، حيث راقبت رئيس الشركة، إف. ستانلي بافاريدج، وهو يتوج ملكة المبيعات، ويقدم لها حقيبة يد من جلد التمساح الاستوائي، وتجرأت ماري كيه بعد الحفل، وقدمت نفسها إلى بافاريدج، وأعلنت أنها ستكون ملكة المبيعات في السنة القادمة. وكانت بالفعل.

لقد جلبت الموهبة في المبيعات لها الحظ، وبعد عودة زوجها من الخدمة في الحرب العالمية الثانية، طلب منها بن روجرز الطلاق، وتُركت ماري كيه وحيدة على صعيد الدعم المالي لأطفالها الثلاثة؛ كتبت لاحقًا تقول: «لقد طورت إحساسًا بقيمة قدراتي زوجةً وأمًّا، غير أنني شعرت في ذلك اليوم بما يشبه الإخفاق الكامل والتام». خلال السبع عشرة سنة اللاحقة، ربَّت أطفالها كما لو أنها كانت امرأة عازبة، فيما كانت تشغل عشرات من الأشخاص البائعين وتشرف على إدارتهم؛ أولًا، لصالح شركة ستانلي للمنتجات المنزلية، وبدءًا من سنة (1959م) لصالح وورلد جفت كومباني، ثم انضم الأطفال للمساعدة، حيث كان ريتشارد يمضي أيام السبت في تغليف الطلبات، وعندما كبر الأطفال أخذوا يتابعون مصالحهم الخاصة، وتزوج بن؛ الابن الأكبر، وانتقل إلى هيوستن، حيث عمل في شركة للحام المعادن، وتزوَّجت أيضًا ماريلين وأنشأت أسرة، وكان ريتشارد يبيع قسائم التأمين على الحياة لصالح شركة برودناشيونال

لايف إنشورانس، وفي هذه الأثناء، حدث تحول في حياة ماري كيه في عام (1960م)، عندما تزوجت جورج هالينبيك، وهو رجل أعمال من دالاس.

في نهاية المطاف، رُقِّيت ماري كيه إلى منصب مدير التدريب في شركة وورلد جيفت. وتفاجأت عند عودتها من رحلة أعمال في منتصف عام (1963م) أن مساعدها قد رُقِّي إلى منصب أعلى من وظيفتها، وكانت هذه الإهانة هي الأسوأ في سلسلة ما واجهته في الشركة: تقول في هذا الشأن: «كان يقال لي على الدوام: (يا ماري كيه، أنت تفكرين بطريقة أنثى). إنه لا مناص من النتيجة، بصرف النظر عن الطريقة الجدية التي أحاول بها، وبصرف النظر عن إتقاني لعملي، وما برحت أجد نفسي أصل إلى الباب الذهبي لأجده وقد كتب عليه للرجال فقط». استقالت من فورها وكانت في الخامسة والأربعين من عمرها، ومن دون عمل، ومن دون أطفال ترعاهم، فقدت ماري كيه الدورين اللذين شكلا حياتها لمدة سبع وعشرين سنة تقريبًا. فدخلت في اكتئاب عميق؛ تقول في هذا الصدد: «لم أمر في وقت أكثر كآبة في حياتي؛ لقد شعرت أن حياتي انتهت، وكنت أختلف إلى مستودع للجثث عبر الشارع، حتى إنني ناجيتهم».

ومن أجل محاربة هذا التوعك العاطفي، بدأت ماري كيه بكتابة قوائم بالأشياء التي أتقنتها وبالصعاب التي تغلبت عليها، وفيما كانت تقوم بذلك، خطرت لها فكرة تأليف كتاب في الإدارة، تُضمِّنه خمسة وعشرين عامًا من الحكمة في المبيعات المباشرة، وبوصفها جزءًا من الخطوط العريضة، أعدَّت قائمة بالعوامل التي ستشكل (شركة الأحلام)، عندها قفزت إلى ذهنها فكرة أكبر؛ سألت نفسها: «لماذا تقومين بالتنظير حول شركة للأحلام؟ لماذا لا تنشئين واحدة؟».

تأسيس شركة معدة للتوجه نحو النساء

قررت ماري كيه إنشاء شركتها الخاصة بها للمبيعات المباشرة؛ شركة تأخذ في الحسبان الدروس المستفادة من عقود من الزمن قضتها أمًّا عازبة ضمن ثقافة تجارية ذكورية، وتركيبة الشركة يجب أن تنطوي على مرونة بالنسبة إلى العاملين على أساس دوام جزئي، وتسمح

للنساء بالوفاء بالتزاماتهن نحو أسرهن وبالحصول على نقود إضافية، وبالرغم من أنها كانت تريد الحصول على النقود، إلا أنها كانت تمتلك هدفًا اجتماعيًّا أسمى في مخيلتها؛ كتبت لاحقًا تقول: «لم يكن اهتمامي بالشق المتعلق بالدولارات والسنتات من العملية التجارية؛ كان اهتمامي في عام (1963م) ينصب على توفير فرص للمرأة لم تكن موجودة في أي مكان آخر».

بعد أن رسمت الخطوط العريضة لشركة الأحلام، كانت لا تزال بحاجة إلى منتج، ووجدت واحدًا في خزنة أدويتها؛ عودة إلى أوائل الخمسينيات من القرن العشرين، عندما كانت ماري كيه تدير معرضًا لمنتجات ستانلي من الأدوات المنزلية في إحدى ضواحي دالاس؛ إذ لاحظت أن الحاضرين كلهم كانت لديهم بشرة جميلة، وتبين أن المضيفة كانت تبيع جرارًا تحتوي على ماركة خاصة من كريمات الوجه إلى صديقاتها، فضلًا على أن والد المرأة، وهو يعمل دباغًا، قد استعمل خبرته في تنعيم جلود الحيوانات لصنع مرهم عطري يساعد على تنعيم وجوه النساء وأيديهن، وبعد أن جربت الكريم، أصبحت ماري كيه زبونًا دائمًا، وقالت فيما بعد: «كنت أعلم أن المنتجات كانت خاصة؛ ولذلك اشتريت في عام (1963م) التركيبة الأصلية من ورثة الدباغ».

غير أن اختيار ماري كيه للمنتجات قد وضعها في مواجهة أفون، وهو أحد عمالقة سوق مستحضرات التجميل الذي كان يتمتع بخبرة (77) عامًا في البيع المباشر للجمهور، وتمكنت ماري كيه من إيجاد موضعي خلل في منتجات أفون؛ أولًا، يبدو أن أفون قد أهمل التركيز على منتجات العناية بالبشرة، وهو ما شكل ثغرة في صالح ماري كيه التي كانت تمتلك ما يصلح الخلل. وثانيًا، توصلت إلى نتيجة مؤداها أن أسلوب أفون في البيع على الأبواب قد عفا عليه الزمن؛ لقد شعرت أن المرأة أصبحت متقدمة جدًّا في أسلوب مشترياتها بحيث لا تستطيع الاستجابة إلى (نداء أفون).

ستعرض قوة المبيعات التابعة لماري كيه -أو (المستشارات)- المنتجات في حفلات استقبال ودية، تسمى (عروض جمال ماري كيه)، حيث لا يتعدى عدد الضيوف خمسة أو ستة لكل عرض؛ قالت ماري كيه في هذا الصدد: «رأيت في هذا الوضع فرصة رائعة لتعليم النساء أسلوب العناية الشاملة بالبشرة». ونظرًا إلى اهتمامها بحاجات الأمهات العاملات، فقد

سمحت للمستشارات بإقامة العدد الذي يرينه من العروض أسبوعيًّا، وكانت تبرر ذلك بقولها إنه إذا ما حصلت النساء على معطيات كافية حول هذه المنتجات، وإذا كانت المنتجات جيدة، فإنها ستبيع نفسها بنفسها بصورة أساسية.

استجابة لخبراتها السلبية في شركات المبيعات المباشرة الأخرى، فإن شركة ماري كيه لم تشأ أن تبيع امتيازات أو تمنح البائعين مناطق حصرية، وتقوم المستشارات بتعيين موظفات جديدات من دائرة معارفهن، وعندما عملت ماري كيه في شركة ستانلي للمنتجات المنزلية، نقلتها الشركة من هيوستن إلى دالاس لتطوير سوق جديدة، غير أن هذه الخطوة أجبرتها على التخلي عن العمولات على المبيعات التي كانت تتقاضاها من النساء اللواتي وظفتهن في دالاس؛ وقالت في ذلك: «كنت أعتقد بوضوح أن ذلك لم يكن عادلًا». أقسمت ماري كيه ألَّا تلاقي أي موظفة أخرى المصير نفسه.

أنفقت ماري كيه وزوجها جورج (5,000) دولار من مدخراتهما لإنتاج مخزون صغير واستئجار مساحة صغيرة تعادل نحو (500) قدم مربع على الواجهة التجارية في منطقة إكستشينج بارك، وهو مجمع مكاتب في دالاس، ووظَّفت بعد ذلك مجموعة أولية من المستشارات، فيما تعامل جورج مع الأمور المالية، وقاما معًا بملء صناديق بالجرار، ووضعا ملصقات كُتبت عليها: «مستحضرات تجميل من إنتاج ماري ماكيه».

انهارت خطط الزوجين على نحو كارثي قبل شهر من افتتاح الشركة المقرر؛ فبينما كان جورج هالينبك منكبًّا على قراءة الأوراق التجارية، أصابته نوبة قلبية وتوفي على طاولة الإفطار، مرة أخرى استطاعت ماري كيه أن تتجنب اليأس بالتركيز على عملها، وقالت في هذا الشأن: «بالنسبة إليَّ، العمل والنمو سيان، ومن دون عملي، وجدت أنه لا يوجد سبب لأنهض من فراشي كل صباح». تجاهلت ماري كيه نصيحة محاميها الذي أطلع الأرملة على نشرة توثق لنسبة الإخفاق العالية بين شركات مستحضرات التجميل، وقررت المضي قدمًا في المشروع، ودفع ولدها بن روجرز بمبلغ (4,500) دولار من حساب مدخراته في المشروع، فيما استقال ابنها الثاني، ريتشارد روجرز؛ ليقف إلى جانب أمه، وقال جورج في هذه المناسبة: «أنا أبجلها».

لم تكن ماري كيه بحاجة إلى أكثر مما بحوزتها من رأس المال لتبدأ به المشروع؛ لأنها كانت قد أعدت إستراتيجية حصيفة له؛ في بادئ الأمر وظّفت تسع مستشارات، وهن بدورهن دفعن (50) بالمئة من أسعار التجزئة لحزم تتكون من خمسة منتجات: كريم التنظيف، والقناع السحري، ومعطر الجلد، والكريم الليلي، وكريم أساس التألق النهاري، وطلبت من النساء أن يدفعن ثمن الحزم مقدمًا، وقالت ماري كيه: «هذا لا يعكس قلة ثقة؛ هو ببساطة يعكس إيماننا المطلق في الحكمة التي ينطوي عليها النظام الأمريكي لرأسمالية ادفع واستلم. والطلب إلى المستشارات أن يدفعن مقدمًا من شأنه السماح للشركة الناشئة بالعمل من دون تحمل ديون». بالنظر إلى أنها عملت في هذا الحقل لمدة خمسة وعشرين عامًا، فقد كانت ماري كيه على علم بأن الديون المعدومة التي ترتبت على الباعة غالبًا ما تسببت في إخفاق شركات البيع المباشر.

بدأت شركة ماري كيه (التي أطلق عليها لاحقًا اسم مستحضرات تجميل ماري كيه) مبيعاتها في يوم الجمعة (13) سبتمبر/أيلول من عام (1963م)، وتحدى المنتج النذر السلبية كلها؛ إذ لاقى إقبالًا تدريجيًا في منطقة دالاس، وكتبت ماري كيه إرشادات من خمس صفحات للمستشارات، أصدرت نشرة إخبارية وشجعت المستشارات على نشر ما قيل عن الشركة، وعبّأ ريتشارد الطلبات، متنقلًا بين الواجهة التجارية ومنطقة التخزين على بعد مبنيين، وترك بن عمله مؤقتًا ليقدم المساعدة؛ تقول ماري كيه في هذا الشأن: «... ريتشارد وبن وأنا كنا نعمل من ست عشرة إلى ثماني عشرة ساعة في اليوم، فيما كنا نكافح لعمل أي شيء يجب أن يفعل». تجاوزت الشركة الأشهر الأولى الحاسمة وبدأت بالنمو والازدهار.

للاحتفال بانتهاء سنتها الأولى في العمل؛ حيث بلغت مبيعاتها (198,000) دولار، نظمت الشركة احتفالًا في (13) سبتمبر/أيلول من عام (1964م)، وتجمع موظفو الشركة البالغ عددهم (200) في مستودع لمنشأة جديدة عند الساعة (12,20) في ماجستي درايف في دالاس، وأعدت ماري كيه كميات كافية من الدجاج وسلطة الجيلو لإطعام الجمهور، ووزعت باروكات الشعر جوائز على العاملات المتميزات.

شكل الاحتفال إعلانًا عن بدء سياسة ماري كيه في تقديم الإلهام والتشجيع والجوائز المادية التي من شأنها تحفيز النساء على بيع كميات أكبر على الدوام من كريمات البشرة، وكانت

تقول: «المرأة عمومًا تنقصها الثقة، وعندما تنضم امرأة إلى شركتنا، نشرع مباشرة في غرس الثقة فيها». كانت الوسيلة الرئيسة لتحقيق ذلك تتمثل في التعزيز الإيجابي وتقدير حتى أبسط الإنجازات؛ تقول ماري كيه في هذا الصدد: «لقد أصبح الإعراب عن التقدير عندما يتطلب الموقف ذلك فلسفة ناجعة في مناحي عملنا كلها في شركة ماري كيه لمستحضرات التجميل».

فيما كانت الشركة تنمو خلال الستينيات من القرن العشرين، تطور اجتماع المبيعات السنوي- أو الندوة- من اجتماع متواضع يقدم فيه الدجاج والجيلو المصنوع محليًّا ليصبح اجتماعًا ترفيهيًّا أكثر بذخًا على نحو متزايد، وكانت المئات ثم لاحقًا الآلاف من النساء يجتمعن في دالاس ليحضرن الدروس، ويستمعن إلى الخطابات التحفيزية، وكان التركيز على حفل توزيع الجوائز، عندما كانت الشركة تُكرِّم المستشارات اللواتي تمكَّن من تحقيق مستويات مبيعات معينة، وبذلك استطعن صعود (سلم ماري كيه للنجاح)؛ إذ إن كل درجة في السلم تحمل شارة للشرف، وكانت النساء يبدأن بالشريط ويطمحن إلى الوشاح، والشارة، وبروشات طية الجاكيت، والأساور الماسية، ودبابيس النحلة الطنانة، والرموز الأخيرة التي كانت وراء نجاح ماري كيه، وهي الكاديلاك الوردي.

بالرغم من أن ماري كيه بدأت العمل في شركتها خلال التحركات الأولى الصاخبة لحقبة الستينيات من القرن العشرين، إلا أن وجهات نظرها لم تعكس التوجهات السياسية للحقبة، ولاحظت إحدى الأسبوعيات الإخبارية أن «ماري كيه حررت من النساء أكثر من جلوريا ستاينم». غير أنها امتنعت عن مثل هذه المقارنات، لتتبنى بدلًا من ذلك نمطًا غير سياسي وواضحًا لحركة المساواة بين الجنسين. فيما كانت ماري كيه تعد أن شركتها تمثل «عملية حقيقية لتحرير المرأة»، فإن القيم التي آمنت بها كانت أكثر ميلًا نحو مبادئ بيتي كروكر منها إلى بيتي فريدان؛ «الخالق أولًا؛ والأسرة ثانيًا؛ ومجال العمل ثالثًا»، كانت هذه إحدى الحكم التي طالما رددتها ماري كيه بانتظام في مخاطبة من تحدث.

في الوقت الذي لم تتخذ فيه الشركة أي موقف رسمي إزاء القضايا السياسية مثل التعديل الدستوري الخاص بالمساواة في الحقوق، إلا أن ماري كيه كانت من الداعيات إلى المساواة في الحقوق بين الرجل والمرأة بأي تعريف؛ لقد علمتها خبرتها في الحياة أنه لا يمكن للمرأة أن

تعتمد على الرجل بوصفه راعيًا وحيدًا، وبالمفهوم نفسه كانت تعلم أن في وسع النساء الإسهام في الإنتاج في مكان العمل، وكانت محبطة من إخفاق الشركات الأمريكية في الاعتراف بهذه الحقيقة، وغالبًا ما تقول: «لا أستطيع تصديق أن المرأة تتقاضى (50) سنتًا فقط عن كل دولار». كانت ماري كيه- الشركة والمرأة- تعتقد بأن تحرير المرأة يعني التحرير الاقتصادي بكل بساطة.

قدمت شركة ماري كيه الراعية للمرأة الدعم العاطفي الذي لم تستطع كثير من العائلات توفيره، وحيث كانت تقوم بدور الأم البديلة، فقد اضطلعت ماري كيه شخصيًا بمهمة إرسال بطاقات التهنئة بأعياد الميلاد إلى آلاف المستشارات، وكذلك بالاستفسار عن الحالة الصحية لأفراد عائلاتهن عندما يكن في حالة مرضية، إذ إنها تعتقد أن لمثل هذه اللمسات تأثيرًا كبيرًا، تمامًا مثل اعتقادها بأن لمنتجاتها الصغيرة جاذبية لا نهاية لها تستقطب النساء من الطبقات كلها؛ تقول في ذلك: «في الأوقات الرديئة، قد تكون المرأة غير قادرة على شراء ثوب، لكن يبقى في وسعها أن ترفع معنوياتها عن طريق شراء لون شفاه، وفي حقيقة الأمر إن شراء مستحضر تجميلي جديد يترك أثره في معنوياتك كما يتركه الخروج لتناول غداء فاخر».

كان من شأن هذا التركيز على الدعم الشخصي أن يجذب وكيلات مبيعات أكثر فأكثر، وكانت النساء متشوقات للتوقيع ليصبحن مستشارات لماري كيه بالنظر إلى الحوافز المالية المغرية؛ لقد كانت نسبة الـ (50) بالمئة التي تضيفها مستشارات ماري كيه إلى سعر التكلفة تقارن إيجابيًا بنسب العمولات التي تتراوح بين (30) و(40) بالمئة التي تعرضها شركات البيع المباشر الأخرى، وبالإضافة إلى ذلك فإن مستشارات ماري كيه قد يحصلن على عمولات من طلبات الناتج الإجمالي للنساء اللواتي تم تشغيلهن عن طريقهن، وكانت الشركة تكافئ الإنتاجية، بالإضافة إلى أن النساء اللواتي يوظفن عددًا كافيًا من المستشارات كن يجري تعيينهن مديرات مبيعات، وفي نهاية المطاف مديرات مبيعات على مستوى الوطن، فقد أصبحت دالين وايت؛ أول مستشارة تجميل لدى ماري كيه، مديرة مبيعات وطنية، وكانت من أوائل مليونيرات ماري كيه؛ إذ كانت تتقاضى مليون دولار عمولات.

الشركة تنشر أجنحتها

أثبتت سنة (1966م) أنها كانت سنة ميمونة بالنسبة إلى ماري كيه وشركتها لمستحضرات التجميل، وبالرغم من الفوضى التي رافقت انطلاق المشروع، استطاعت ماري كيه أن تعيد بناء حياتها الشخصية؛ لقد تزوجت ميل آش، وهو رجل أعمال قابلته لأول مرة، وبعد أن وصلت الشركة إلى حجم مهم؛ حيث بلغت مبيعاتها (1,3) مليار دولار وأصبحت كاملة النمو، تعهدت ماري كيه مع ريتشارد روجرز بالتحليق بالشركة لتحقيق الشهرة الوطنية.

أصبحت معالم شركة ماري كيه لمستحضرات التجميل أكثر وضوحًا في عام (1968م)، عندما جمعت (2,34) مليون دولار عن طريق بيع (195,000) سهم إلى الجمهور، واستعملت الأموال المتأتية من الاكتتاب العام في الإشراف على عملية التصنيع، وبنت ماري كيه منشأة في دالاس بمساحة (275,000) قدم مربع، مكنت الشركة فعليًا من صنع منتجاتها كلها بنفسها، بالإضافة إلى أنها وسَّعت سوقها، واعتمادًا على دعاية الكلمة المنطوقة، تمكنت الشركة من الانتشار في أنحاء تكساس وفي ولايات لويزيانا، وأوكلاهوما، وأركانساس ونيومكسيكو المجاورة كلها، وفي عام (1970م) كانت عمليات المستشارات في الولايات الخمس تشكل (90) بالمئة من مبيعات شركة ماري كيه، ولقيت الشركة تشجيعًا من هذا النجاح لتباشر في تنفيذ برنامج توسع طموح وبناء مراكز توزيع في كل من كاليفورنيا، وجورجيا، ونيوجيرسي وايلينوي، حيث عملت هذه المراكز على تأمين تسهيلات يُدرِّب من خلالها المديرون الإقليميون العشرات من الموظفين الجدد.

وبالنظر لتوظيفها آلافًا عدة من الأشخاص، ولبلوغ مبيعاتها (18) مليون دولار في عام (1972م)، فإن شركة ماري كيه لمستحضرات التجميل كانت من أكبر مؤسسات القطاع الخاص من منظور تشغيل النساء، واستعملت ماري كيه في الدعاية لشركتها شاحنات وردية اللون؛ وذلك لنقل المنتجات من مصنع دالاس عبر الطرق الرئيسة بين الولايات إلى المراكز الإقليمية، وتقديم مزيد من سيارات الكاديلاك ذات اللون الوردي على سبيل الجوائز، وشراء بناء فاخر اتخذت منه مكاتب لها. والتزامًا بنهجها، دفعت الشركة ثمن البناء وهو سبعة ملايين دولار نقدًا؛ ويتألف البناء الذي اشترته الشركة في دالاس عام (1977م) من ثمانية

طوابق من الزجاج البراق، وكانت تشغله إدارة مركزية متنامية برئاسة ريتشارد روجرز الذي ركَّب بدوره نظام حاسوب متقدمًا؛ لمتابعة أنشطة المستشارات العاملات في مختلف أنحاء الولايات المتحدة.

بين عامي (1963م) و (1978م) (وهي السنة التي باعت فيها أكثر من (46,000) مستشارة في شركة ماري كيه ما تزيد قيمته على (50) مليون دولار من المنتجات بالتجوال بين البيوت) نمت المبيعات بنسبة (28) بالمئة سنويًا، غير أن الصيغة التجارية ذات الأسس السليمة التي تعمل بموجبها الشركة لم تتغير تقريبًا؛ إذ إنها ما برحت تتطلب الدفع النقدي سلفًا لأي بضاعة؛ يقول ريتشارد روجرز بهذا الشأن: «لا توجد لدينا لا حسابات دائنة ولا ذمم مدينة». وبعد ست عشرة سنة من تأسيس الشركة، كانت المنتجات الخمس المتعلقة بالعناية بالبشرة تشكل نصف مبيعات الشركة.

وبالرغم من أن ماري كيه سحبت نفسها ببطء من العمليات اليومية في الشركة في السبعينيات من القرن العشرين، إلا أنها استمرت في التعامل مع بعض الذيول الجديدة، وعندما حولت شركتها إلى شركة مساهمة أدرجت أسهمها في بورصة نيويورك في عام (1976م)، كانت أول شركة مدرجة في بورصة نيويورك ترأسها امرأة، وبقيت ماري كيه زعيمة مهمة ومؤثرة، وبعد وفاة زوجها ميل آش في عام (1980م)، أمضت كثيرًا من وقتها في مقابلة مجموعات المستشارات وتدريبهن؛ كانت تدعو المستشارات حديثات العهد إلى منزلها، وفي أثناء تناول الكعك محلي الصنع، كانت تخبرهن بقصتها الشخصية الملهمة المرة تلو الأخرى، وفي نهاية المطاف كتبت هذه القصة ونشرت مع سيرتها الذاتية (ماري كيه (1981م)). كانت تصطحب المستشارات المبرزات في ميدان المبيعات في رحلات إلى لندن والبحر الكاريبي، وتسافر إلى أنحاء البلاد جميعها، للالتقاء بأكبر عدد تستطيع مقابلته من المستشارات؛ كتبت في ذلك تقول: «أنا أومن بالاتصالات الشخصية؛ لأنها تشعر كل إنسان أنه يلقى التقدير».

لكن في الثمانينيات من القرن العشرين، أصبحت الشركة التي وفرت كثيرًا من الفرص للنساء ضحية لنجاحها؛ لقد ارتفعت نسبة النساء المشاركات في القوة العاملة على نحو مستمر من (38,3) بالمئة في عام (1963م)، عندما فتحت شركة ماري كيه لمستحضرات التجميل

أبوابهـا، إلـى (53,6) بالمئة في عام (1984م)، وحيث شـرعت الشـركات والصناعات الأخرى تفتـح أبوابهـا تدريجيًّا للنسـاء، فإن كثيرًا منهن وجدن مراكز في مهـن مثل القانون والصحافة والعقـارات، غيـر أن بعـض اللواتـي اتجهن نحو مجـالات العمل الجديـدة واصلن بيـع منتجات مـاري كيـه، وفي عـام (1984م)، كان ثلـث المستشـارات البالـغ عددهـن (192,000) لديهـن أعمـال أخـرى، ومـع ذلك رأى المراقبـون أن الصيغة الديموغرافية وراء نجـاح ماري كيه آخذة في التفكك؛ فكتبت مجلة فوربس في هذا الشـأن تقول: «كان الحبر الأحمر آخذًا في التدفق في مملكة ماري كيه، وكانت مشكلة ماري كيه تتمثل في أن عددًا كبيرًا من العاملات بعمولة فقط، واللواتي اعتمدت عليهن ماري كيه في بيع مواد التجميل التي تنتجها شركتها بأسلوب التجوال، قد التحقن بالقوة العاملة».

اكتسـبت وجهة النظر هذه مصداقية عندما انخفضت مبيعات الشـركة من (323) مليون دولار في عام (1983م) إلى (260) مليون دولار في عام (1985م)، وفيما عاقب السوق أسهم الشـركة، أدركـت ماري كيه وريتشـارد روجرز وجـود فرصة، وفي معرض تغلبهما على كرههما القديم للدَّيْن، اقترضت الأم وابنها أموالًا كثيرة من أجل شراء (70) بالمئة من أسهم الشركة التي لم تكن بحوزتهما، وذلك في صفقة بلغت قيمتها (315) مليون دولار لتحقيق الهيمنة على الشـركة عـن طريق الاقتراض الخارجـي، وفي الوقت الذي اعتقد فيه بعض المراقبين أن مبلغًا كبيرًا قد دُفع من أجل تحقيق السـيطرة الكاملة على الشـركة، فإن العقيدة التي كانت في ذهن الأم وولدها قد تمت مكافأتها. واسـتجابة لتوجيهات ريتشـارد روجرز، قدَّمت الشـركة عمولات وعلاوات أفضل، وركَّزت على التوسـع خارج البلاد؛ فانتعشـت شـركة ماري كيه لمسـتحضرات التجميـل بسـرعة؛ ففـي عـام (1991م) كان منتسـبو الشـركة البالغ عددهـم (220,000) قد حققوا مبيعات بمبلغ (487) مليون دولار.

بدخـول عقدها الرابع، تمكنت الشـركة من الحفاظ على حماس فتي بـين كوادر مبيعاتها، ولم يكـن هـذا الحماس أكـثر وضوحًا ممـا كان عليه في مؤتمر الشـركة السـنوي في صيف عام (1994م). والتـأم نحـو (40,000) امـرأة وبضـع عشـرات مـن الرجـال (كانت القـوة العاملة في شـركة مـاري كيـه البالغة أكـثر مـن (425,000) في أنحاء العـالم جميعها تضـم (2,000)

رجل) في مركز المؤتمرات في دالاس؛ جاؤوا للاحتفال بسنة قياسية أخرى؛ حيث بلغت المبيعات (850) مليون دولار.

قدم المؤتمرون من أوريجون، وأوكلاهوما، وأونتاريو؛ من مدينة نيويورك والبلدات الصغيرة في نيبراسكا؛ ومن روسيا واليابان والواحد والعشرين بلدًا الأخرى التي كانت تعمل فيها مستشارات شركة ماري كيه، واحتكّت أكتاف ربات البيوت مع حاملي شهادات الماجستير في إدارة الأعمال من هارفارد والمهنيين الآخرين؛ ثلثا مستشارات ماري كيه تقريبًا يعملن في وظائف بدوام كامل، وجلست الموظفات حديثًا واللواتي كن يتقاضين عمولات بمبالغ (5,000) دولار بجانب مديري المبيعات الإقليميين الذين كانت تصل دخولهم إلى (500,000) دولار. بين الجلسات التي كانت تتناول مسك الدفاتر وأمور القيادة، والأخرى المخصصة لتقديم الجوائز وإلقاء الخطابات التحفيزية، كان المؤتمرون يستقلون الحافلات لزيارة مقر الشركة ومتحف ماري كيه، وكانت هذه الأنشطة كلها تتم بإشراف الرئيسة الأسطورية الفخرية للشركة التي تبلغ الآن من العمر ستة وسبعين عامًا، وكما هي العادة ساعدت ماري كيه في تخصيص (6) ملايين دولار جوائز ومكافآت، وتوَّجت شخصيًّا أربع ملكات للمبيعات بتيجان مصنوعة من حجر الراين.

بالرغم من أن مركز المؤتمرات كان يقع على بعد بضعة أميال من المستودع الذي عقدت فيه ماري كيه أول احتفال لتوزيع الجوائز، فإنه كان من الصعب أن تكون هذه المسافة أطول من ذلك، لم تعد ماري كيه لمستحضرات التجميل شركة أحلام صغيرة؛ لقد أصبحت شركة متقدمة ومتكاملة تسيطر على (10) بالمئة من سوق العناية ببشرة الوجه و(8,5) بالمئة من سوق مستحضرات ألوان الوجه في الولايات المتحدة، وفي عام (1993م) قدرت إحدى مجلات تكساس القيمة الصافية لإجمالي موجودات ماري كيه وريتشارد روجرز بنحو (320) مليون دولار؛ لقد كانت رحلة ماري كيه الطويلة - امرأة وشركة، إذ يصعب الفصل بينهما - عرضة للهزات والصدمات العديدة، وكما كتبت مجلة فوربس: «في بعض الأحيان تطير النحلة الطنانة بمسار دائري، ولكن إلى الآن، نجحت في إيجاد طريقة لتصحيح مسارها».

في عام (1985م)، عندمـا خصخصت ماري كيه وريتشـارد روجرز شركة ماري كيه لمستحضرات التجميل عن طريق شراء أسهمها بأموال مقترضة (أل.بي.او)، استعملا أسلوبًا ماليًّا أصبح منذ ذلك التاريخ أمرًا شـائعًا على نحو متزايد كلما تقدمت العقود؛ والفكرة الكامنة وراء هذا الأسلوب سهلة نسبيًّا: تقترض إدارة الشركة مبالغ كبيرة من أجل شراء أسـهمها من الجمهور، وبعد ذلك تُسدِّد الدين إما عن طريق التدفقات النقدية وإما باستعمال المبالغ المتأتية من بيع الموجودات.

حين تداعت أسعار أسهم الشركة في عام (1985م)، عرضت ماري كيه وريتشـارد روجرز في شـهر مايو/ أيار من تلك السنة شراء (70) بالمئة من أسـهم الشركة التي لم تكن بحوزتهم مقابـل (315) مليون دولار، وقالت ماري كيه حينئذٍ: «لقد قررنا أن مغادرتنا سوق الأسهم سيكون في مصلحـة موظفينا ومصلحة عملائنا». وبعد أن رفض مجلس الإدارة هـذا العرض، رفع الثنائي الأم والابن مقدار العرض في شـهر يوليو/ تموز، وفي شـهر ديسـمبر/ كانون الأول، وافق المجلس في نهاية المطاف على الصفقة.

يحصل المسـهمون بموجب هذه الصفقة عـلى (11) مليون دولار نقدًا وسندات مالية مدتها خمس عشرة سـنة، بقيمة اسمية مقدارها (8,25) دولار لكل سـهم من الأسـهم العامة التي كانت بحوزتهم والتي يبلغ عددها (21) مليونًا، ولن يحصل الحائزون على هذه السندات على فوائد في السـنوات الخمس الأولى، غير أنه يمكنهم الحصول على فائدة سنوية نسـبتها (15) بالمئة بعد ذلك، وحيث إن المحللين قدروا القيمة الراهنة لهذه السندات ما بين (3,5) و (4) دولارات، فقد جرى تقويم السهم ما

بين (14,5) و (15) دولارًا؛ أي إن قيمة الصفقة تراوحت بين (304) ملايين دولار و(315) مليون دولار.

تراوحت قيمة السندات بين (73) و (84) مليون دولار، غير أن الشركة احتاجت إلى (231) مليون دولار لتسديد الجزء النقدي من عملية الشراء، وبالرغم من أن ماري كيه كانت تكره الدَّين، إلا أن الاقتراض كان هو الطريق الوحيد لإتمام صفقة بهذه الحجم، وبمساعدة مستشاريهما الماليين، توصلت ماري كيه وريتشارد روجرز إلى حزمة مالية تتألف من قرض بمبلغ (81) مليون دولار قدمه ائتلاف من المصارف، و(60) مليون دولار جُمعت عن طريق إصدار وعود إلى المشترين المؤسسين بأن القرض له أولوية السداد، في حين تم الحصول على (90) مليون دولار من أرصدة الشركة النقدية وخطوطها الائتمانية.

كان من شأن هذه الخطوة أن جعلت من ماري كيه وريتشارد روجرز مديرين مستقلين إلى حد كبير في شركتهما، وكانت تعني أيضًا أن قيمة أملاكهما لن تتأثر بعد اليوم بالأهواء التي كانت سائدة في تلك اللحظة، تقول ماري كيه في هذا الشأن: «والأهم من ذلك، أننا بوصفنا مستثمرين، لن نتأثر سلبًا، سواء أكنا باعة أم مشترين، في سوق أسهم دائم التقلب».



مؤسسي شركة إنتل، من اليمين إلى اليسار، جوردون مور، روبرت نويس، أندرو جروف.

معالج إنتل الدقيق وثورة الحاسوب

لا يزال أندرو جروف، الرئيس التنفيذي لمؤسسة إنتل التي تبلغ قيمتها (16,2) مليار دولار، والمسؤول عن (26,000) موظف، يستشرف الأمور من موقع المقاول؛ يقول: «أفضل شيء هو أن تتخذ القرار الصحيح، لا بأس في أن تتخذ قرارًا غير صحيح، وأسوأ شيء من الممكن عمله هو التحوط؛ التحوط معناه الفشل».

لم تتحوط إنتل مطلقًا؛ منذ البداية انطلقت إلى آفاق جديدة، وفي عام (1968م) عندما تخلى جوردون مور وروبرت نويس ملاك شركة كبيرة مستقرة ليؤسسا شركتهما الخاصة، كانت خطتهما تهدف إلى صناعة منتج يتعين عليهما اختراعه؛ رقاقة أشباه الموصلات التي لها المقدرة نفسها على تخزين ذاكرة الحاسوب كما هي حال النوى المغناطيسية الكبيرة التي تستعمل في أجهزة الحاسوب المركزية، وتحت إشراف مور ونويس شرع مهندسو إنتل بتحزيم قوة الحاسوب المتزايدة في رقائق أصغر من أي وقت مضى، وفي عام (1971م) صنعوا رقاقة يمكن أن تؤثر بصورة نشطة في تشغيل الحاسوب، وأطلق على هذه الرقاقة اسم المعالج الدقيق، وهو جهاز يُصنَّف الآن في مرتبة حاصدة ماكورمك وخط إنتاج هنري فورد، بوصفه معلمًا مهمًّا في تاريخ الاختراعات.

وعن طريق تحزيم قوة جهاز حاسوب بسعة (3,000) قدم مكعب في رقاقة أصغر من الظفر، أتاح معالج إنتل الدقيق إمكانية تطوير الحاسوب الشخصي، وفيما اكتسبت ثورة الحاسوب

الشخصي زخمًا في أوائل الثمانينيات من القرن العشرين، لاحظ روبرت نويس (الذي توفي في عام 1990م): «أن تغييرًا أوجدته إنتل أخذ يحدث في مجتمعنا». لقد كان اختراع المعالج الدقيق يشكل ببساطة مجرد البداية. إنتل التي كانت لها الريادة الباكرة في عالم التكنولوجيا، بذلت جهدًا مضنيًا للحفاظ على قيادتها، وبمساعدة أندرو جروف؛ المدير النشط والعقل التنظيمي المدبر، تمكنت الشركة من البقاء في مقدمة المنافسين المحتملين لمدة عقدين من الزمن، وحتى بعد أن تمكنت من صناعة معالجاتها الدقيقة التي تُنتَج في المصانع التي توظف أحدث التكنولوجيا في العالم بوصفها معيارًا صناعيًا، فإن إنتل تستمر في العمل كما لو كانت مؤسسة بحثية، وفي السنوات الأخيرة بلغت ميزانيتها السنوية للبحث والتطوير مليار دولار.

إن التركيز الكبير على البحث يُفسَّر بتعليقين مقتبسين على نطاق واسع عن جوردون مور وأندي جروف على التعاقب؛ أما التعليق الأول الذي يسمى (قانون مور)، فهو «أن قوة رقاقة السيليكون وتعقيدها يتضاعفان كل ثمانية عشر شهرًا». والتعليق الثاني الذي يفسر دافع إنتل لتبقى في المقدمة في كل وقت تحرز فيه رقاقة السيليكون تقدمًا، يمكن أن يطلق عليه اسم (نتيجة جروف): «إن المصاب بجنون العظمة هو الذي يبقى على قيد الحياة».

اختراع صناعة جديدة

نشأ جوردون مور في مدينة ساحلية صغيرة جنوب سان فرانسيسكو، حيث كان والده يشغل منصب نائب عمدة المدينة ووالدته تدير أحد المتاجر، ثم غادر لاحقًا ليواصل تعليمه الذي أكمله في عام (1954م) بالحصول على درجة الدكتوراة في الكيمياء والفيزياء من معهد كاليفورنيا للتكنولوجيا، وفي عام (1956م) وبعد سنتين من العمل في مختبر الفيزياء التطبيقية في جامعة جون هوبكينز، عاد مور إلى كاليفورنيا، حيث حصل على عمل بوصفه باحثًا كيميائيًا في مختبر شوكلي سيميكونداكتور، وكان أحد زملائه العاملين في المعهد هو روبرت نويس الذي تخرج في كلية جرينيل وحصل على درجة الدكتوراه في الهندسة من معهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا، ومن المؤكد أن شوكلي سيميكونداكتور كان مكانًا رائعًا للعمل؛ حيث كان يشكل مجموعة بحث

تتلقى تمويلًا جيدًا بإدارة ويليام شوكلي الذي فاز بجائزة نوبل في عام (1956م) لقاء دوره في اختراع الترانزيستور، وعن طريق إيصال نبضات عبر شبه موصل من السيليكون مضغوط بين رقاقتين، حل الترانزيستور محل الأنابيب المفرغة، ما مهد الطريق لصنع أجهزة المذياع الصغيرة، بالإضافة إلى أن هذا الاختراع مهد الطريق في نهاية المطاف لصنع الحاسوب الشخصي.

بين عامي (1956م) و(1957م)، كان العلماء في شوكلي سيميكونداكتور يجرون تجارب لمعرفة الإمكانات المترتبة على اختراع الترانزيستور، واستقصاء فاعلية استعمال في صنع آلات وأجهزة إلكترونية صغيرة أخرى، غير أنهما كانا يشعران بالانزعاج بسبب القواعد الاستبدادية المطبقة في شوكلي، وعندما بلغ استياء نويس ومور وستة آخرين حد اليأس من إدارة شوكلي، طلبوا المساعدة من آرثر روك، وهو مستثمر مصرفي يتخذ من سان فرانسيسكو مقرًا له، فرتب لهم لقاء مع مؤسسة فيرتشايلد كاميرا أند إنسترومنت كوربوريشن، وهي شركة كبيرة مقرها نيويورك، وافقت على إنشاء قسم جديد مكرس لبحوث أشباه الموصلات، وعندما افتتحت فيرتشايلد سيميكونداكتور في عام (1957م) في ماونتين فيو، كاليفورنيا، حيث سمي نويس رئيس قسم ومور مدير الدائرة الهندسية، كانت تمثل ثاني منشأة تعنى ببحوث أشباه الموصلات في المنطقة التي أطلق عليها لاحقًا اسم وادي السيليكون.

كان نويس مخترعًا لامعًا؛ ففي عام (1959م) أجرى بنجاح تجربة دائرة متكاملة: حيث وضع مسارًا كهربائيًا كاملًا مؤلفًا من أجهزة ترانزيستور عدة على رقاقة من السيليكون، ولم يمر وقت طويل حتى أخذت الدائرة الكهربائية المتكاملة التي طورتها فيرتشايلد سيميكونداتور تحل محل التبديل الكهروميكانيكي الذي كان يشغل أجهزة الحاسوب والآلات الأخرى، وافترض جوردون مور أن هذا مجرد بداية لتخفيض كبير في الحجم، وتوقع تحقق إمكانات جديدة لا نهاية لها، وقال معللًا إذا أمكن تركيب دائرة من أجهزة الترانزيستور على رقاقة من السيليكون، فإنه يمكن إيجاد طرق لمضاعفة مقدرة الرقاقة الواحدة وتكرار مضاعفتها بعد ذلك، وفي عام (1965م) توقع مور إمكان مضاعفة قوة الرقاقة كل اثني عشر شهرًا، وأصبح يعرف هذا التكهن- الذي مدد لاحقًا إلى ثمانية عشر شهرًا - بـ(قانون مور) الذي

يفسـر الخطى السـريعة التي قطعتها إنتل في ميدان تطوير أساليب العمل في السنوات الأخيرة، غير أنه تبعًا لمقال نشـرته مجلة فوربس عام (1995م)، لم تكن توقعات مور دقيقة تمامًا: «إذا ضاعف أي شـيء كل ثمانية عشـر شـهرًا ولمدة ثلاثين عامًا، فإنه يزيد بنسـبة تفوق مليون إلى واحـد، وتقديـر مـور كان قريبًـا من ذلك؛ رقاقـة (4) ميجابت في هـذه الأيام أكثر قـوة بأربعة ملايين مرة من سابقتها، الترانزيستور».

عـام (1963م)، بينمـا كان جـوردون مـور لا يـزال يقـوم إمكانـات رقاقة السـيليكون، قابل الرجـل الـذي في وسـعه أن يفعل أي شـيء يقوم به الآخـرون لتحويل تلك الإمكانـات إلى حقائق في إنتـل؛ إنـه أنـدرو جروف الذي هرب من بلده هنغاريا عندما بلغ من العمر عشـرين عامًا إثر ثورة (1956م) الفاشـلة، ودرس الهندسـة في سـيتي كوليدج في نيويورك، حيث أكمل دراسـته الجامعية في ثلاث سنوات كان يعمل فيها نادلًا، وبعد حصوله على درجة الدكتوراه في الهندسة الكيميائية من جامعة كاليفورنيا بيركلي، التحق جروف بمؤسسـة فيرتشـايلد، وعمل مسـاعدًا لمور في عام (1963م)، حيث تمكن من تحقيق شهرة سريعة بوصفه مديرًا تنظيميًّا عنيدًا.

بحلول عام (1967م)، نمت فيرتشـايلد سـيميكوندا كتور حتى أصبحت قسـمًا تبلغ مبيعاته (130) مليـون دولار ويضـم (15,000) موظف، غيـر أن ذلك كان يمثل جزءًا صغيرًا فقط من مجمل نشاط فيرتشايلد الذي يتركز في الطيران، وتبعًا لذلك عندما دعم نويس ومور الانتقال إلـى مواقـع جديـدة من البحـث والتكنولوجيا، شـعرا بالإحباط مـن ردة الفعل التـي جاءت من الإدارة التجارية في نيويورك، وقال نويس في مقابلة عام (1988م): «فيرتشـايلد محصورة في السـاحل الشـرقي، وتعـاني بنية تجارية هـرميـة تجاوزها الزمن؛ لم يدر في خلـدي قط أن أكون جزءًا من شركة كهذه».

كان نويس ومور بحاجة إلى المال والدعم من فيرتشـايلد لاسـتقصاء إمكانات ذاكرة أشباه الموصلات، وفي ذلك الوقت كانت ذاكرة الحاسـوب تخزن في نوى مغناطيسـية، واعتقد نويس ومور أن في وسـعهما إحلال الرقاقات الصغيرة محل النوى الكبيرة، غير أن افتقار فيرتشـايلد إلى الالتزام كان يحبطهما، وفي إحدى عطل نهاية الأسبوع في عام (1968م)، قام مور بزيارة

إلـى نويس في منزلـه؛ اللحظة التي أضحى فيها كل منهما مليارديـرًا لا تزال عالقة في الذاكرة جيدًا: كان نويس يجز العشب في الحديقة غير أنه توقف ليتكلم؛ تذمر الاثنان من البيروقراطية السائدة في فريتشايلد، وبحثا تأسيس شركتهما الخاصة بهما من أجل صناعة أشباه الموصلات التـي تسـتطيع تخزيـن الذاكرة، وقال نويـس الذي كان يبلـغ الحادية والأربعين مـن عمره آنئذٍ: «نحن يافعان ولدينا عزيمة الشباب؛ نريد أن نختط طريقنا باستقلالية».

مرة أخرى اضطرا للجوء إلى آرثر روك، ساهم كل من نويس ومور بمبلغ (250,000) دولار مـن أموالهمـا الخاصـة، فيمـا جمـع روك (2,5) مليـون دولار إضافية؛ علاوة علـى أن جرينيل كوليدج، حيث كان نويس أحد الخريجين النشطين فيها، استثمرت (300,000) دولار.

أدرجت إنتل في سـجل الشـركات في (18) يوليو/تموز من عام (1968م) باسـم (إن.أم) إليكترونيكس اختصارًا لاسـمي (نويـس) و(مور)، وأصبح روك رئيسًـا لمجلس الإدارة؛ ونويس رئيسًـا ومديرًا تنفيذيًا، أما مور فعين نائبًا تنفيذيًا للرئيـس، وأسَّسا (ورشة) في ماونتين فالي، كاليفورنيا، أسـفل الطريق الواصلة بين فيرتشـايلد سـيميكونداكتور وجامعة ستانفورد، ووظفا نحو عشـرة من الموظفين من فيرتشـايلد، بمن فيهم أندرو جروف؛ بهدف ملء الفراغ، لكنهما في نهايـة المطـاف ابتكـرا صناعة جديدة؛ قال نويـس: «تجـارة ذاكرة أشـباه الموصلات لم تكن موجودة؛ إنها ضرورية لبقاء شـركة حديثة مسـتمرة في السـوق، أنت تحاول الدخول إلى ميدان أعمال إما أن يكون عدد العاملين فيه قليلًا أو لـمَّا يطرق بابه أحد بعد».

حتـى إن أمكـن صنـع أشـباه موصلات قابلة لتخزيـن الذاكرة، فإن آخرين مـن العاملين في الصناعة اعتقدوا أنها ستكلف عشرة أضعاف تقريبًا مقارنة بتكلفة النوى المغناطيسية، ونتيجة لذلك فإن عددًا قليلًا من الشركات رأى إمكانات تجارية في تطويرها، وكانت إنتل (وهو الاسم الـذي أطلـق على الشـركة بعد التأسيـس بمدة قصـيرة) تخطط لتغيير هـذه الحالة عن طريق التخفيض المسـتمر لتكاليف الإنتاج، وذلك بحشـر أعداد أكبر من الترانزيسـتورات في الرقاقة الواحدة، وإذا كان قانون مور صحيحًا، فإنه خلال بضع سنين ستصبح رقاقات الذاكرة أرخص من النوى المغناطيسـية فضلًا على أن الطلب عليها سـيكون أكبر؛ سيشـكل ذلك إنجازا علميًا،

غير أن إنتل كانت تمثل عملًا تجاريًّا ويتعين عليها أن توطد دعائمها في سوق ناشئة؛ يستذكر مور في هذا الصدد: «قدرنا أننا نحتاج إلى خمس سنين لنوطد أنفسنا قبل أن تستطيع شركات أشباه الموصلات الكبيرة الأخرى اللحاق بنا في هذا السوق، ومن ثم تصبح منافسة مباشرة لنا». كان أحد أول القرارات التي تَعَيَّنَ اتخاذها من قبل الفريق الإداري يتعلق بما يسمونه (درجة الصعوبة)؛ لو صنعوا منتجًا بسيطًا جدًّا، فإنه من الممكن أن يُقلِّده الآخرون بسهولة، وإذا حاولوا تجربة صنع منتج مفرط في التعقيد، فإن مصادر الشركة قد تنضب قبل أن يكتمل البحث، وفي نهاية المطاف اختاروا طريقًا وسطًا، وتوقعوا أنه في غضون خمس سنوات ستحقق شركتهم إيرادات سنوية مقدارها (25) مليون دولار.

كان أمام إنتل مسافة طويلة؛ في سنتها الأولى حقق عملها التجاري إيرادات ضعيفة بلغت نحو (2,672) دولارًا فقط، وبعد محاولات انطلاق غير موفقة، ركَّز علماء إنتل في عام (1969م) على إنتاج شبه الموصل المكون من أكسيد معدني يستعمل تكنولوجيا بوابة السيليكون (موس)، يقول مور في هذا الشأن: «لقد اخترنا تكنولوجيا طيعة بما فيه الكفاية بحيث، إذا ركزنا طاقاتنا كلها، فنستطيع تجاوز صعوبات غير منظورة». وفي عام (1970م)، حصلت إنتل على أول منتج ناجح؛ الرقاقة (1103) التي تحتوي على (1) ميجابايت، أو ألف بايت، من ذاكرة الوصول العشوائي الديناميكية (درام).

بصرف النظر عن اسمها، كانت (درام) سلبية إلى حد كبير، ويمكن فقط تخزين المعطيات عليها، وكانت خطوة إنتل اللاحقة هي صنع رقائق تكون أكثر من مجرد أوعية، واستطاعت الشركة أن تنجز هذا الهدف جزئيًّا بمنتج ذاكرة ثانٍ طُوِّر في الوقت نفسه، وصمَّم أحد الباحثين؛ دوف فروهام، رقاقة تستطيع -كما هي حال درام- تخزين المعطيات دومًا، لقد كانت رقاقة اقرأ الذاكرة فقط والقابلة للمسح والبرمجة (ابروم) سريعة ورخيصة، وتشكل طريقة سهلة لتخزين ليس فقط المعطيات ولكن أيضًا البرامج التي يمكن أن تعطي تعليمات إلى رقائق درام؛ يستذكر فروهام ذلك مقللًا من أهميته إلى حد كبير: «لم نكن عباقرة؛ الاختراع هو مجرد عملية حلم كبير وطرح للسؤال، (ولم لا؟)». لقد ساعدت رقائق إبروم على دعم الطلب في السوق على رقائق درام من إنتاج شركة إنتل، ما أدى إلى زيادة مبيعات الشركة إلى

(9,43) ملايين دولار في عام (1971م)، وفي العام نفسه تمكنت إنتل من تعزيز مركزها المالي من خلال طرح مبدئي لأسهمها في اكتتاب عام حقق إيرادات بلغت (6,8) مليون دولار.

إتقان العملية

بالرغم من أن المنتجات الباكرة كانت تمثل إنجازات رئيسة، إلا أن مديري إنتل كانوا مدركين أن الشركة ماتزال بعيدة عن تحقيق هدفها وهو إيرادات سنوية بمبلغ (25) مليون دولار؛ يقول نويس في هذا الشأن: «هنالك كثير من الأشياء التي يمكن تحقيقها من الناحية التكنولوجية، لكن المنتجات المجدية اقتصاديًّا هي التي تصبح حقيقة».

كان صنع رقائق السيليكون يمثل منذ البداية عملية معقدة، وفي أوائل السبعينيات كان بإمكان المصنع أن يقلص حجم التصميم باستعمال التصوير، وبعدها يُطبع على شريحة من السيليكون؛ لقد أعيدت العملية مرات عدة من أجل حشر آلاف الترانزيستورات على رقاقة واحدة، وكان إنتاج الرقائق باهظ التكاليف، فضلًا على أن تحقيق اختراقات تكنولوجية ربما كان سيفتر لو لم تقم إنتل بتصميم طرق -في كل مرحلة- لإنتاج الرقائق بأسعار معقولة، وشحذ أندرو جروف همته من أجل ذلك؛ يستذكر دن هاتشيسون؛ أحد مديري شركة الحاسوب في إل.إس.آي ريسيرتش قائلًا: «كان نويس ومور يمثلان الإلهام، أما جروف فأوجد المنظمة التي نفذت».

عين جروف، المعروف بمهارته في ميدان التنظيم الصناعي، مسؤولًا عن الإنتاج حيث ساعد على توجيه تجارب الشركة الأولى في خطوط التجميع؛ يستذكر جروف في هذا الصدد قائلًا: «لقد كانت منطقة التصنيع تبدو وكأنها مصنع ويلي ونكا، حيث خراطيم المياه والأسلاك والآلات الغريبة تحدث ضجة وصخبًا؛ لقد كانت العملية الصناعية الأحدث في تلك الأيام، ولكن بمقاييس اليوم تُعَدُّ أمرًا بدائيًّا على نحو لا يصدق». لقد أبدعت في صناعة الرقائق بكميات كبيرة، ما أدى إلى تخفيض تكلفتها تخفيضًا كبيرًا، ونظرًا إلى أن إنتل كانت تواجه منافسة ضعيفة، فقد كان بإمكانها رفع السعر، ما يؤدي إلى قفزة في هامش الربح.

ظهور المعالج الدقيق لأول مرة

سنوات إنتل الأولى كانت مجرد تمهيد للاختراق الذي شكل قوة دافعة لنمو الشركة -وتكاثر أجهزة الحاسوب الشخصية- في السبعينيات من القرن العشرين؛ الاختراع كان هو المعالج الدقيق الذي وصفه جوردن مور بأنه: «أحد أكثر المنتجات ثورية في تاريخ البشرية». لم يكن الاكتشاف حدثًا محسوبًا، ولكنه ببساطة جاء خطوة منطقية في نطاق جهود إنتل المتواصلة لجعل رقاقاتها أكثر ذكاءً ولتخفيض حجم الأجهزة التي تنطوي على قدرة حاسوبية.

عام (1969م) طلبت شركة يابانية من إنتل إنتاج مجموعة من الرقاقات التي تمكن الحاسبات المحمولة القيام بذلك النوع من العمليات الحسابية المعقدة التي تعمل فقط عند إضافة آلات أو أجهزة حاسوب كبيرة، وبدلًا من نشر رقاقات عدة جنبًا إلى جنب، خطرت لمهندس إنتل تيد هوف فكرة استعمال أربع رقاقات بالاقتران، مع وجود رقاقة واحدة قوية في الوسط، وعن طريق هذه العملية تمكن هوف من ابتكار أسلوب يضع بموجبه وحدة معالجة مركزية كاملة (سي.بي.يو) في رقاقة واحدة؛ لقد أصبحت تلك الرقاقة الواحدة -وهو حل غير متعمد استجابة لطلب من أحد العملاء- المعالج الدقيق (4004) لشركة إنتل.

في توضيح بياني لقانون مور، حُزِّم المعالج (4004)- الذي لم يكن أكبر من كتربيلر مسطح بأربع أرجل معدنية- مع (2,300) ترانزيستور، وكان ينطوي على قدرة حاسوبية كتلك التي كان يتمتع بها إنياك (1946م)، أول حاسوب إلكتروني كان يشغل حَيِّزًا مقداره (3,000) قدم مكعب، وكان بإمكان الرقاقة التي يبلغ ثمنها (200) دولار وطرحت في السوق عام (1971م)، إكمال (60,000) عملية في الثانية الواحدة، وهو تطور يثير الدهشة.

انطلقت سوق المعالج (4004)؛ لقد أضاف زخمًا لبدعة الساعات الرقمية (انخرطت إنتل أيضًا في صناعة الساعات مدة من الوقت) وللاعتماد الجديد على الحاسبات المحمولة. في عام (1972)، أوفت إنتل بوعدها في طرح مزيد من المنتجات القوية، وكشفت النقاب عن (8008)، وهو معالج دقيق يتمتع بسرعة ومرونة أكبر من ذي قبل بكثير، عُرف بالمعالج ذي

الثمـاني بتات، وشـكَّلت المعالجات الدقيقة التي أنتجتها إنتل مـن فئة (8) بتات القاعدة لمعظم أجهزة الحواسيب الشخصية التي طرحت في الأسواق في السبعينيات من القرن العشرين.

نمت الشركة نموًّا كبيرًا؛ فقد قفزت مبيعات إنتل من (9,4) ملايين دولار في عام (1971م) إلـى (23,4) مليـون دولار في عام (1972م)، وتضاعفت ثلاث مرات في عام (1973م) لتصل إلى (66,17) مليون دولار، وارتفع في ذلك العام سعر سـهمها إلى (88) دولارًا، وهو ما يعادل أربعـة أضعـاف سـعر الاكتتـاب العام تقريبًـا وهـو (23,50) دولارًا. امتلك كل من نويـس ومور (27) بالمئة من أسـهم الشـركة؛ أي إن حصة الرجلين كانت تعادل (200) مليون دولار، وكان بإمكان مؤسسـي إنتل أن يبيعا أسـهمهما ويتقاعدا، غير أنهما كانا قد انطلقا لتوهما، وبدلًا من أن يدفعـا أرباحًـا للأسـهم أو يبنيـا مقرًّا فخمًا للشـركة، قرر الرجلان -وهما مهندسـان حتى النخـاع- توجيـه الأرباح لبنـاء المختبرات والتسـهيلات الإنتاجية، وفي عـام (1973م)، أنفقت الشركة على البحث والتطوير ما يعادل ثلاثة أضعاف ما أنفقته في السنوات الماضية كلها.

لم يصدق قادة شركة إنتل أنهم كانوا يصنعون مجرد رقائق بلاستيكية، وفي خضم تصاعد الاحتجاجـات علـى حرب فيتنام، كانت هـذه المجموعة من المهندسـين والكيميائيين التقليديين تعتقد أنها تغير مجرى التاريخ بتخفيضها المستمر للقدرة الحاسوبية إلى حزم أصغر؛ قال مور في هـذا الشـأن في عـام (1973م): «نحـن بالفعل ثوار العـالم في هذه الأيام؛ لسـنا الأولاد ذوي الشعور واللحى الطويلة الذين كانوا يخربون المدارس قبل بضع سنين».

توصـل نويـس إلى نتيجـة مؤداها أن رقائـق الذاكرة ملائمة للعمل في كل شـيء من الأدوات المكتبيـة إلـى الأجهزة المنزلية، وكانت أجهزة الحاسـوب الكبيرة والحاسـبات الصغيرة مجرد بدايـة، والأجهـزة الإلكترونيـة جميعها -أفـران المايكروويف وأجهزة السـتيريو- التي تسـتطيع الاستفادة من الذاكرة تستطيع نظريًّا استعمال الرقاقة، وفي نطاق تحضيرها لما كانت تأمل أنه حقبة توسـع، أعادت إنتل تنظيم نفسـها، وفي تغييرات المناصب الإدارية العليا في أبريل/نيسان من عام (1975م)، أصبح نويـس رئيسًـا للشـركة، ومور رئيسًـا تنفيذيًّا، فيما عُيِّن أندرو جروف نائبًا تنفيذيًّا للرئيس، واحتفظ آرثر روك بمنصبه نائبًا لرئيس مجلس الإدارة؛ يقول نويس: «لم

تصل المرحلة الريادية إلى نهايتها تمامًا، ولكن التركيز ينتقل إلى الرقابة». كانت ترقية جروف إيذانًا بالتحول إلى التركيز على إدارة الإنتاج والأنظمة، الأمر الذي كان يعد حيويًا إذا أخذنا في الحسبان الطبيعة الهشة لوجود شركة تتخصص في التكنولوجيا العالية؛ يقول مور في هذا الشأن: «هذه الشركة تقف على حافة الكارثة؛ بمجرد أن تكون قادرًا على صنع جهاز بمردود عالٍ، فإنك تعتقد أنك تستطيع تخفيض التكاليف عن طريق محاولة صنع شيء أكثر تعقيدًا بأربع مرات، الأمر الذي يخفض مردودنا مرة أخرى».

ستبدأ الأسعار بالانخفاض تقريبًا بمجرد أن تطرح إنتل منتجًا في السوق، حيث وجد الاستنساخ طرقًا للتخلص من حماية حقوق المؤلف السابقة في السوق، وبدأ العملاء ينتظرون النموذج اللاحق والأسرع؛ كان مور يقول: «في حقيقة الأمر إن الشيء الذي يجعل صناعتنا فريدة في نوعها هو أن تكلفة كل شيء تنخفض». بالتأكيد هذا ما حصل، فقد جرى في عام (1974م) استبدال (8008) بنموذج (8080) الذي كان قادرًا على تنفيذ (290,000) عملية في الثانية، وكانت الشهية لذاكرات أسرع وأقوى تبدو غير قابلة للإشباع، وأصبحت المنتجات الإلكترونية الاستهلاكية مثل ألتير و تي.آر.إس-80 سلعًا شعبية على الفور، حيث كانت كل واحدة منها تستخدم رقاقة من إنتاج إنتل، وعندما طرحت إنتل النموذج (8086) في عام (1978م)، كانت إيرادات الشركة قد ارتفعت إلى (400) مليون دولار تقريبًا.

تسويق المنتجات في خضم ثورة الحاسوب الشخصي

تحولت إنتل في السبعينيات من القرن العشرين إلى مؤسسة عملاقة؛ لقد ارتفعت إيراداتها من (4,2) ملايين دولار في عام (1970م) إلى (661) مليون دولار في عام (1979م)، وهي السنة التي كانت تسيطر فيها على (40) بالمئة من سوق المعالجات الدقيقة التي بلغ حجمها (820) مليون دولار، وبحلول عام (1980م) كان سهم الشركة قد ارتفع بنسبة (10,000) بالمئة مقارنة بسعر الاكتتاب العام الأصلي وهو (23,50) دولار للسهم الواحد؛ حيث كانت إنتل لا تعاني أي ديون طويلة الأمد، وتتمتع بمركز مهيمن في السوق ساعدت هي على تكوينه، فقد

شعرت الشركة أن وضعها في هذه الصناعة أصبح في مأمن، غير أن قادة الشركة شعروا أنهم بدؤوا للتو يفهمون إمكانات هذه التكنولوجيا، واعتقدوا أنه عن طريق تحزيم مقدرات حاسوبية أكبر وعلى نحو متزايد في رقائق سيليكون، فإن رقاقة واحدة قد تمتلك قدرة الأجهزة المركزية، وهي أجهزة الحاسوب الرئيسة الكبيرة التي تنتجها شركة آي.بي.أم، والتي كانت تشغل معظم المشاريع التجارية ذات الإنتاج الكبير.

غير أن رواد إنتل الجريئين واجهوا تحديات غير متوقعة؛ فلا الحجم ولا التقاليد تستطيع ضمان مستقبل شركة في سوق حاسوب يتغير بسرعة، وكما كتب هوارد رودنيتسكي في مجلة فوربس يقول عن صناعة أشباه الموصلات في الثمانينيات من القرن العشرين: «لا تزال الصناعة تتسم بالمنافسة القاسية، غير أنها أصبحت أكثر فأكثر كثيفة رأس المال ومعقدة، ولم تعد ذلك النوع من الأعمال الذي تستطيع فيه أن تبدأ بمبلغ (100,000) دولار في كراج أو تلعب في كل مكان مستغلًا لحظات الزمن العظيمة- حتى ولو كنت إنتل، حيث تُصرف (66) مليون دولار في السنة على البحث والتطوير و(150) مليون على سبيل الإنفاق الرأسمالي».

بحلول عام (1980م)، لم تعد إنتل تمتلك الميدان لوحدها، فقد استثمرت شركات مثل زيلوغ وموتورولا أموالًا ضخمة لتحسين قدراتها، وفيما كان مثل هؤلاء المنافسين ذوي المكانة الرفيعة يحاولون الحصول على حصة في السوق، فإن إنتل لم تعد متأكدة من أن رقائقها ستُختار على أنها مكونات معيارية عندما يصمِّم صانعو أجهزة الحاسوب منتجاتهم، وإذا لم تستطع إنتل الحصول على عدد كافٍ من هذه التي تدعى (انتصارات التصميم)، فإن العمل الريادي الذي قامت به الشركة في العقد المنصرم لم تعد له قيمة، وفي هذا الشأن كتب ويليام دافيدو، وهو أحد مديري إنتل، يقول في كتابه المعنون تسويق التكنولوجيا المتقدمة: «في الأعمال المتعلقة بأشباه الموصلات، فإن حصة السوق التي ينبغي أن تهتم بها هي تلك التي تستطيع المحافظة عليها عندما تكون السوق ناضجة».

كانت رقاقتا (8086/8088) المبتكرتان حديثًا واللتان طرحتا في السوق في عام (1978م)، تقتربان من النضوج بسرعة عندما باشرت إنتل إطلاق حملة لجعل رقاقة معالجها الدقيق

معيار الصناعة، واجتمع عدد من مديري إنتل في عام (1979م) لبحث الإستراتيجية، وكانت رقاقات السيليكون تُحوَّل إلى سلعة، حيث تنتجها شركات عدة. واعترف مديرو إنتل بأن شركتهم لديها مواقع قوة، بخاصة في مجال تطوير المعالجات الدقيقة، وكانت إنتل قد حققت الشهرة بأنها تسبق الآخرين في زمنها، وأن رقاقاتها ينظر إليها على أنها منتجات ذات أداء عالٍ. وبهدف استغلال هذه الميزات، أطلقت إنتل حملتها بعنوان (أبريشن كراش)، وهي حملة علاقات عامة وإعلانات تجارية تركز على دور إنتل في ابتكار المعالج الدقيق، وكان الهدف من وراء الحملة تحقيق (2,000) انتصار تصميم على المنافسين من شركات التكنولوجيا الأخرى، وتم تحقيق (2,500) فوز؛ فكتب دافيدو في ذلك يقول: «ما إن انتهت الحملة -في نهاية عام (1980م)، حتى كان انتصارنا كاملًا تقريبًا؛ كانت إنتل تسيطر على الناحية التطبيقية المتعلقة بسوق المعالج الدقيق من فئة (16) بت». ومن بين انتصارات التصميم كان هنالك واحد ذو طابع حاسم؛ قال دافيدو: (إن المنافس الوحيد الكبير الذي يتعين علينا الفوز عليه هو آي.بي.أم). في عام (1980م) اختارت آي.بي.أم المعالج الدقيق (8088) من إنتاج إنتل ليكون مولدًا كهربائيًّا لحاسوبها الشخصي القادم الذي استعمل أيضًا نظام تشغيل إم.إس- دي.أو.إس من صنع مايكروسوفت.

لقد غير طرح الحاسوب الشخصي من قبل آي.بي.أم. عالم الحاسوب، وبدعم من أحد مراكز القوة مثل (بيغ بلو)، فإن أجهزة الحاسوب الشخصية -وهي الآلات التي تحتوي على (العقل) والذاكرة- حظيت منتجات بسرعة بطلب كبير من قبل الأفراد ومؤسسات الأعمال على حد سواء، وقامت آي.بي.إم مباشرة بالنظر إلى (8086م) إنتاج إنتل بوصفه المعيار الصناعي في صناعة أجهزة الحاسوب الشخصية، وحيث إن شركة آي.بي.أم لم تُطوِّر كثيرًا من التقنية الخاصة المتعلقة بالحاسوب الشخصي، فقد كان في وسع الشركات الأخرى تقليد الحواسيب الشخصية من دون صعوبة كبيرة؛ ولهذا عندما سعى صانعو المستنسخات -مثل شركة كومباك كومبيوترز كوربوريشن- إلى تقليد تصميمات آي.بي.إم، فإنها لجأت بصورة طبيعية إلى إنتل التي كانت أحد المنتفعين الرئيسين من الحاسوب الشخصي لشركة آي.بي.إم وازدهار الاستنساخ في أوائل الثمانينيات من القرن العشرين؛ ولهذا قفزت مبيعات الشركة من

(789) مليون دولار في عام (1981م) إلى (1,6) مليار دولار في عام (1984م)، غير أن إحدى مناطق الشركة كانت تحت ضغط كبير، في وقت أدت فيه المنافسة من الصانعين اليابانيين إلى انخفاض أسعار الدرام إلى أقل من سعر التكلفة بالنسبة إلى شركة مثل إنتل، وانسحبت الشركة وبصورة مفاجئة من السوق، وركَّزت على مناطق تستطيع فيها التحكم في الأسعار عن طريق تحقيق تقدم من الناحية التكنولوجية.

إدارة الإنتاج المرتفع

بالرغم من بقاء نويس ومور على رأس السلم التجاري لشركة إنتل، فإن أندرو جروف كان القوة الدافعة وراء التوسع الكبير للشركة، ولهذا فقد سُمِّي رئيسًا ومديرًا للتشغيل في عام (1979م)، وحيث إنه كان يتمتع بالقدرة الفائقة على التصميم وبقدرات غير عادية في القيادة، فقد أطلق عليه لقب (الجنرال البروسي)، وعرف عنه أنه كان يحتفظ بقائمة بأسماء العمال الذين كانوا يحضرون بعد الساعة الثامنة صباحًا، وفي عام (1981م)، عندما كانت الشركة تواجه المصاعب إبان الكساد، توصل إلى (الحل 125 بالمئة)، وأجبر الموظفين الحرفيين جميعًا على العمل لمدة أربعين ساعة في الأسبوع من دون زيادة في الأجر.

لم يكن جروف مجرد مراقب عمل؛ كان مديرًا فاعلًا، ينعم التفكير كثيرًا في الأساليب المثالية لتنظيم شركة صناعية وتكنولوجية، وطوَّر مقاربة (المنحى الإنتاجي) في الإدارة الذي وصفه في كتابه الشهير والمعنون إدارة الإنتاج المرتفع الصادر عام (1983م): (لسنوات عدة كان جروف يكتب عمودًا مشتركًا حول الإدارة بعنوان وجهًا لوجه مع أندي جروف). وفي رأيه، الإنتاج ليس مقتصرًا على المهندسين وعمال المصانع؛ إنه ينعكس أيضًا على كل كاتب ومدير، وفي شركة إنتل، الموظفون مسؤولون ليس حيال رؤسائهم فقط ولكن أمام زملائهم أيضًا، وعبر روبرت نويس ذات مرة عن ذلك بقوله: «... (هنا) كل واحد يكتب ما الذي سيعمله، ويستعرض كيف أداه، وكيف تصرف إزاء تلك الأهداف، ليس للإدارة ولكن لمجموعة من الزملاء والإدارة».

حاولت إنتل غرس مقاربة عمل الفريق، وحتى أرفع الموظفين مكانةً كانوا يعملون في مكاتب مفتوحة ومقسمة إلى كبائن، وليس في مكاتب مستقلة. وكان تصميم المكاتب يعكس التركيز على أحد أهداف جروف؛ إزالة الحواجز وتطوير العلاقات الشخصية بين المديرين والموظفين. وكذلك كان جروف يدعم جلوس المديرين مع الموظفين وجهًا لوجه؛ للحصول على المعطيات ونقلها، وخلق شعور بوجود ثقافة أعمال مشتركة، وقد كتب عن ذلك يقول: «الهدف الرئيس هو التعلم المتبادل وتبادل المعطيات».

بالرغم من أن إنتل بقيت وفية لتصميم مؤسسيها على عدم إعاقة الإبداع بسبب تراكم البيروقراطية التجارية التقليدية، إلا أنه لم يختر الموظفون كلهم البقاء في الشركة، وعبر الطريق التي سلكها جروف ومور ونويس نفسها عندما قرروا ترك شركة كبيرة للبحث عن حظوظهم، قرر عدد من كبار الأعضاء في فريق البحث في إنتل التخلي عن الشركة في أوائل الثمانينيات من القرن العشرين؛ لتأسيس شركات مثل كونفيرجنت تيكنولوجيز وسيك تيكنولوجي.

تسويق التكنولوجيا المتقدمة في حقبة المنافسة

لاقت إنتل صعوبة في الحفاظ على هيمنتها في الثمانينيات من القرن العشرين، وحيث كانت عوائق الدخول إلى صناعة المعالجات الدقيقة عالية جدًّا، فإن الشركات التي كانت تنتهك هامش الربح العالي لشركة إنتل خلسَةً، كانت شركات رئيسة ذات مصادر مالية ضخمة، وهي: تكساس إنسترومنتس، وموتورولا وبصورة متزايدة الشركات اليابانية. وبسبب المنافسة، استمرت أسعار الرقاقات في الهبوط، حتى إنه بحلول عام (1985م) كانت شركة إنتل تبيع رقاقة (8086) بمبلغ (20) دولارًا فقط، وتسبب هذا في تقلص هامش الربح العالي الذي عرفت به الشركة، وفي حقيقة الأمر انخفضت الإيرادات في سنتي (1985م) و (1986م)؛ حيث هبطت من (1,6) مليار دولار في عام (1984م) إلى (1,2) مليار دولار في عام (1986م)، وكانت ردة فعل جروف دقيقة وسريعة. من أجل توفير النقود، أعلنت إنتل في أكتوبر/تشرين

الأول من عام (1985م) أنها ستخفض الرواتب بنسبة (10) بالمئة، وتغلق العمليات لمدة ستة أيام في أواخر شهر ديسمبر/ كانون الأول، وفي نهاية المطاف أنهت الشركة خدمات (2,600) عامل (أو 30 بالمئة من القوة العاملة).

جاء إنقاذ إنتل -كما كان دائمًا- من خلال اختراع منتج جديد جعل معاييرها السابقة، ومعايير منافسيها، تبدو وكأنها بليدة الأداء؛ ففي أكتوبر/تشرين الأول من عام (1985م)، طرحت إنتل المعالج الدقيق (386) الذي بلغت تكلفة تطويره أكثر من (100) مليون دولار، وقالت مجلة فوربس في عام (1986م): «يمثل المعالج الدقيق الذي تبلغ مساحته ربع بوصة مربعة معجزة في التصغير، إذ إن أداءه يعادل قوة مجموعة من أجهزة الحواسيب وسرعتها كاملة الحجم».

وبحلول منتصف الثمانينيات، أخذت إنتل تدرك أن التسويق جزء لا يتجزأ من العملية التجارية؛ ولهذا فقد عمدت إلى تكوين صورة مميزة لجيلها الجديد من المنتجات؛ إن الطريقة التي يلغي فيها كل معالج دقيق جديد سابقه قد جرى تسليط الضوء عليها في الحملة الإعلانية لمعالج SX (386). وما سمي بحملة الإكس الأحمر كانت تضم إعلانًا بصفحتين؛ عرضت الصفحة الأولى المعالج السابق (286) يتخلله حرف (X) أحمر كبير، أما الصفحة الثانية فعرضت المعالج (386) يظهر تحته حرفا (SX) بخط كبير؛ وفي هذا الشأن قال دينيس كارتر، وهو أحد مديري التسويق في إنتل: «كنا نتحدث مباشرة ولأول مرة إلى مستعملي أجهزة الحاسوب الشخصية، أكثر من تسويقنا فقط إلى مصنعي المعدات الأصلية (أو.اي.إم)». وبالرغم من أن الشركة كانت منخرطة في ميدان الأعمال لمدة خمس عشرة سنة، إلا أنها لم تقم بمثل هذا الجهد القوي لتقديم نفسها إلى الناس الذين كانوا يستعملون منتجاتها في نهاية المطاف؛ ولم تقم أي شركة أخرى منتجة لأشباه الموصلات بمثل هذا الجهد، وفي وقت متأخر كتب جروف إلى مجلة بارونز في عام (1987م) يقول: «ليس لدي اهتمام، في حقيقة الأمر، بمبيعات المستعمل الأخير لصناعة أجهزة الحاسوب الشخصية؛ نحن نورِّد إلى المصنعين...». ولكن عندما لاحظت إنتل أن مبيعات الأجهزة التي تستعمل (386) قد أخذت في الارتفاع بعد حملة الإكس الأحمر، فقد غيرت الشركة من نظرتها، وفي ذلك قال دينيس كارتر: «إن ما

تعلمناه من حملة الإكس الأحمر هو أنه في وسعنا أن نرسل أفكارًا فنية غامضة التي -في حقيقة الأمر- يريد الناس أن يسمعوها».

شكل استعمال التسويق مرحلة جديدة من نضوج إنتل، فضلًا على أن الشركة كبرت من نواحٍ أخرى كذلك؛ فبدأ المؤسسون يؤثرون بصورة أقل في الإدارة، وكرَّس روبرت نويس وقتًا أكثر للمصالح الخارجية، بما في ذلك العمل بوصفه عضوًا في مجلس أمناء كلية جرينيل، وفي عام (1988م) غادر نويس إنتل نهائيًا ليرأس سيماتك، وهي تكتل من اثنتي عشرة شركة منتجة لأشباه الموصلات تدعمها الحكومة، وتضافر بعضها مع بعض للقيام بالبحوث، وفي عام (1990م)، توفي نويس بعد اصابته بنوبة قلبية. مكتبة الرمحي أحمد

تسلم مور منصب نائب الرئيس، وفي وقت لاحق أصبح رئيسًا للشركة، لكنه ظل يعمل ما بين خمس وأربعين ساعة وخمسين ساعة في الأسبوع في مكتبه، وعرف بأنه أحد المديرين الذين يتمتعون بأكبر درجة من الاحترام في البلاد، واشتهر بأنه رجل هادئ تحمل كلماته وزنًا في نواحي الصناعة، وقد كتب عنه آرثر لوك يقول: «إن جوردون يعرف أين ينفق النقود ويوزع الموجودات؛ إنه الرجل الذي قال في أوقات الانكماش إننا قمنا ببناء المصانع وتجميد النشاط فيها، وسنكون على استعداد عندما ينتعش النشاط التجاري ثانية؛ لقد كان يتمتع بتلك الرؤية... وكان على استعداد للمراهنة على الشركة أكثر فأكثر».

عام (1987م)، تسلم منصب الرئيس التنفيذي في الشركة، وقد وفر له هذا المنصب فرصة تنفيذ إدارة الإنتاج المرتفع من الأعلى إلى الأسفل في شركة إنتل، وقال في هذا الصدد: «نستطيع الحصول على مزيد من الإنتاج من تنظيمنا الحاضر».

غير أن الحصول على مزيد من الإنتاج لم يكن كافيًا، ومضاعفة الإنتاج كانت ضرورية، وحتى يكون لأي منتج جديد تأثيره المنشود، فيتعين على إنتل إثبات أنه سيحل محل الجيل السابق، ولا يقتصر على مجرد إدخال تحسين عليه، وحالة الرقاقة (386) توضح بدقة هذا التحول في الإستراتيجية، وفي عام (1988م) عندما قفزت إيرادات الشركة إلى (2,9) مليار دولار، (1,1) مليار دولار منها تقريبًا جاءت من الرقاقة (386). على أنه بدلًا من الاستمرار

في استنزاف النقود، كانت إنتل قد خططت لإخراجها إلى المراعي، وفي عام (1988م) طرحت الشركة خلفًا، وهو المعالج الدقيق (486) الذي طُوِّر بتكلفة (300) مليون دولار، وكانت الترانزيزستورات نفسها بسُمك (1) ميكرون، أو واحد بالمئة من سُمك شعرة الإنسان؛ ومليون منها يمكن تركيبها على (386) رقيقة.

إنتل تستمر في العمل

كانت رقاقتا (386) و(486) المعروفتان رسميًا برقاقتي (80386) و(80346) معياريتين في أجهزة الحاسوب الشخصية المتوافقة مع آي.بي.إم، وكانت هنالك تقديرات بأن (14) مليونًا من أجهزة الحاسوب الشخصي التي يبلغ عددها (22) مليونًا في العالم كانت تحتوي على معالجات دقيقة من إنتاج إنتل، ونظرًا إلى أن إنتاج كل رقاقة كان يكلف (50) دولارًا تقريبًا، وتباع بسعر تجزئة مقداره (200) دولار، فإن شركة إنتل كانت تجمع كميات كبيرة من النقود، وفي هذا الشأن كتب ريتشارد شافر في مجلة فوربس يقول: «بما أنها كانت المورد الوحيد لأهم قطعة في صناعة أجهزة الحاسوب ألا وهي المعالج الدقيق (80386)، فإن إنتل كانت تتمتع بهامش ربح أكبر بكثير من هوامش ربح منافسيها».

في ظل رئاسة جروف، وجدت إنتل أنه من الضروري طرح معالج دقيق محسن كثيرًا كل سنة أو نحو ذلك، وذلك من أجل الحفاظ على مركزها في السوق، وفي كل مرة كانت إحدى الشركات المنافسة لها مثل أدفانسد مايكرو ديفايسيس تبدأ في صنع رقاقة تقترب معاييرها من تلك التي تنتجها إنتل، وكان هامش ربح هذه الشركة الرائدة يأخذ في التقلص، وقد كتبت مجلة فوربس عن هذا الوضع في عام (1990م) تقول: «لا تستطيع الشركة تحقيق السيادة في منتج معين وتجلس لعد النقود المتدفقة عليها إلى ما لا نهاية؛ يتعين عليها أن تستمر في توسيع دائرة الابتكار والتكنولوجيا».

هذا تمامًا ما استمرت إنتل في عمله، من ناحيتي الإنتاج والتصميم على حد سواء، فلا يكاد مصنع يفتتح أبوابه حتى تقوم كوادر التصميم والهندسة في إنتل بمحاولة بناء مصنع أفضل

منه من حيث الحجم أو النظافة أو الفاعلية؛ كان جروف يعلق على ذلك بقوله: «في هذا النوع من الأعمال ينبغي عليك بناء المقدرة الخاصة بك».

عام (1992م)، عندما كانت أجهزة الحاسوب الشخصية من إنتاج آي.بي.إم التي تستعمل المعالجات الدقيقة من إنتل تستحوذ على (75) بالمئة من السوق، وكانت أكبر شركة منافسة لها (موتورولا) تتخلف عنها بفارق كبير؛ إذ كانت حصتها لا تتعدى (14) بالمئة من السوق، ومع ذلك أنفقت إنتل (1,2) مليار دولار من مبيعاتها البالغة (5) مليارات دولار على بناء المصانع والمعدات، و (800) مليون دولار أخرى على البحث والتطوير.

في يونيو/حزيران من عام (1989م)، بدأت إنتل بتطوير المعالج بنتيوم؛ حيث كان (3,1) مليون ترانزيستور تعمل في رقاقة واحدة، فقد تميزت بأنها الأسرع والأصغر والأكثر قوة من أي معالج سابق من إنتاج إنتل أو أي شركة أخرى تعمل في السوق؛ لقد واجهت الشركة انتكاسة، فبعد تحضيرات منسقة جيدًا لطرح المنتج، تبين أن المعالج الدقيق الجديد كان يعاني علة، وفي بداية الأمر نفى أندي جروف وجود مثل ذلك، وعزا الأمر إلى مشكلة تتعلق بالتحكم عن بعد وبالإحصاءات: «إذا كنت تعرف أين سيقع النيزك على الأرض، فاذهب إلى هناك وعرِّض نفسك لضربته»، كان هذا جواب جروف عندما سئل فيما إذا كان يمكن عَدُّ حتى وجود مشكلة نادرة مشكلة، وفي نهاية المطاف عرضت إنتل أن تستبدل معالجات بنتيوم الدقيقة مجانًا، وفي وقت لاحق اعترف جروف بأنه تعلم كثيرًا بشأن الكيفية التي يتعين أن يعامل بها الجمهور.

وحتى عندما طرحت إنتل بنتيوم في السوق بسعر (995) دولار في مارس/آذار من عام (1993م)، فإن الوتيرة أخذت بالتسارع في الشركة، وفي ديسمبر/كانون الأول من عام (1993م)، قالت إنتل إنها بصدد مضاعفة مقدرة رقاقاتها في السنة اللاحقة، وتقصير مدة تطوير المنتج من مدة تتراوح بين ثمانية عشر شهرًا وأربعة وعشرين شهرًا إلى سنة واحدة، وقال جروف في عام (1993م): «إن أهم ما في الأمر هو تركيز النشاط، يتعين عليك أن تضع جهدك كله في دعم الشيء الذي تستطيع عمله أفضل من الآخرين في ميدان عملك، ولا تلجأ إلى تقييد رهاناتك... إذا ما ركزت نشاطك وتبين أنك مخطئ، فأنت تخسر، ولكن إذا ما تبين أنك على صواب، فستكسب اللحظة العظيمة».

في الأسبوع الأول من أبريل/نيسان من عام (1994م)، أعلنت إنتل أنها تخطط لإنفاق (150) مليون دولار لتسويق بنتيوم، وهو مبلغ مذهل لقطعة من السيليكون، وبالرغم من أن بنتيوم كان مسيطرًا في السوق، إلا أنه كان يواجه منافسة من مجموعة متنامية من المنتجات التي تصنعها شركات مثل أدفانسد مايكرو ديفايسيس، وسايريكس، وآي.إم.بي، إضافة إلى رقاقة باوار بي.سي التي تنتجها شركتا أبل وموتورولا؛ كان هدف آخر حملة تسويق تقوم بها إنتل تحت شعار (إنتل في الداخل) هو جعل ماركة الرقاقة كلمة معروفة لدى المستهلك الأمريكي كما هي حال ماكدونالدز وكوكا كولا، وعلى سبيل التشجيع، عرضت الشركة تكريس نصف مبلغ الحملة للإعلانات التي ينشرها الشركاء في إنتاج أجهزة الحاسوب، ويستعملون فيها شعارات إنتل.

في عام (1995م)، عندما وصلت مبيعات إنتل إلى (16,2) مليار دولار وأرباحها إلى (4,9) مليار دولار، بدت توقعات نويس ومور الجريئة قبل ربع قرن قاصرة إلى حد كبير؛ آنذاك حددت مجلة فوربس أملاك جوردون مور الصافية، التي قدرت، إلى حد كبير، على أساس قيمة سهم إنتل، بما يزيد على ملياري دولار.

وفي ظل قيادة جروف، كانت إنتل لا تزال تعاني جنون العظمة ولكن بطريقة صحية، وبعد كل شيء فإن البقاء في طليعة ثورة الحاسوب يتطلب نوعًا من الحركة الدائمة، وكما هي حال الشخص المهرول على جهاز للمشي يسير سيرًا متسارعًا، فيتعين على إنتل أن تركض بسرعة أكبر فقط للحفاظ على مركزها، وحتى أسرع من ذلك لتتمكن من البقاء في مقدمة أي جهة أخرى.

تعظيم تكنولوجيا التصغير

في كل جيل جديد من الرقاقات، يتعين على إنتل أن تطور التكنولوجيا المتعلقة بالرقاقة نفسها ووسائل إنتاجها تجاريًا، ومن أجل هذا الغرض كانت تنفق أموال البحث والتطوير كلها.

لقد زادت قوة المعالج الدقيق زيادة كبـيرة في أول عقدين؛ وذلك نظرًا إلى أن المهندســين توصلوا إلى طـرق لجعل المكونات الرئيســة، وهي الترانزيســتورات، أصغر فأصغر فأصغر، ولم تعد الترانزيستورات مجرد قطع من المعدن والبلاسـتيك، كما كانت حالها عندما شــاهدها معظم الناس لأول مرة داخل جهــاز مذياع الجيب. وكانت مجرد بقع كيميائية صغيرة، يلزم مئات منها لتشــكيل حلقة حول شعرة إنسان؛ إن ترتيب ملايين منها في دوائر كهربائية فاعلــة كان ينطوي على ضغط مقدرة آلة أكبر بكثير إلى رقاقة يبلغ حجمهــا طابع البريد، ولكن حتى وإن كانت على صورة بقع، كان ينبغي وضعها بدقة.

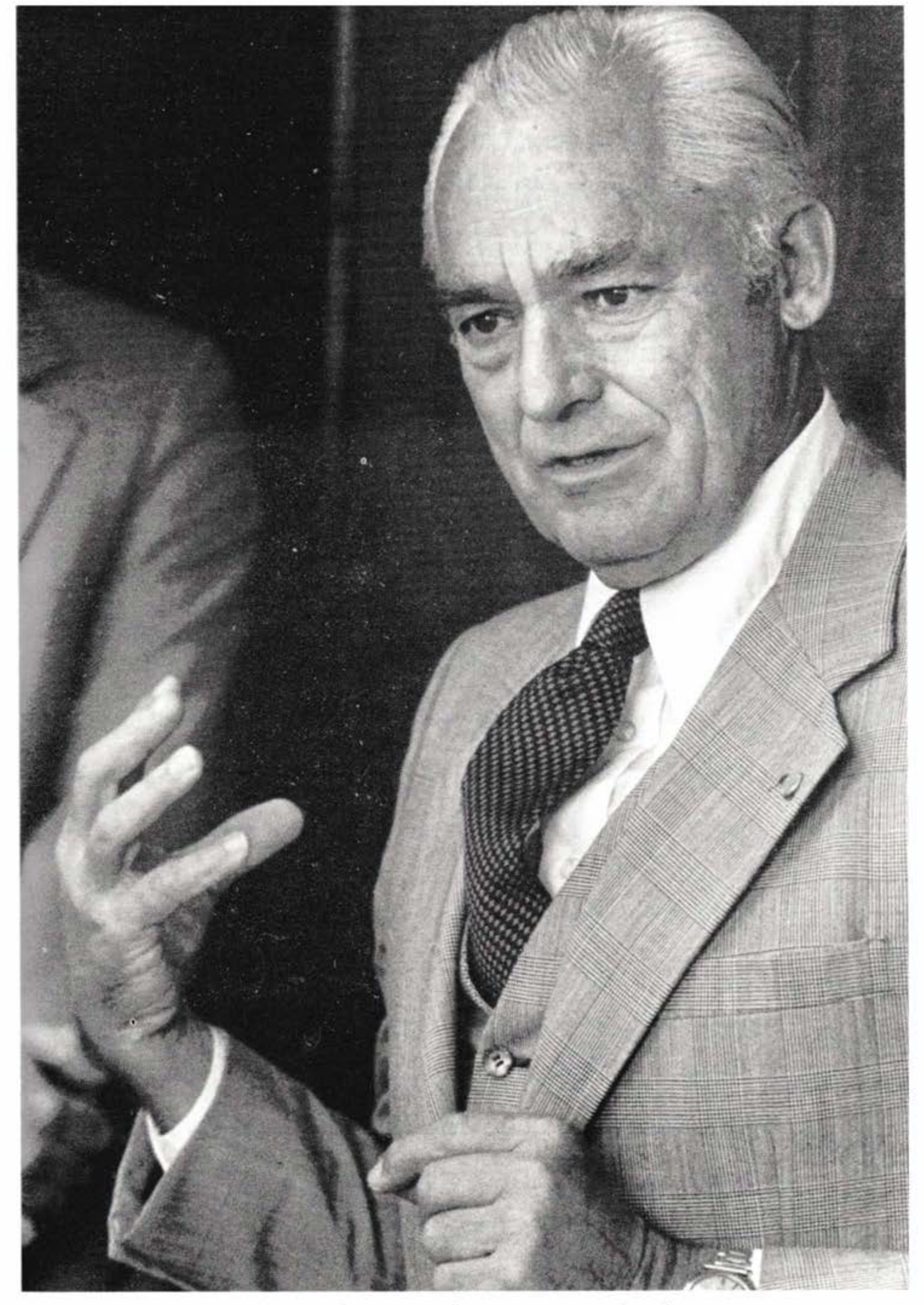
في أي ترانزيستور قديم، نثرة بحجم كسرة كعك، كانت تؤثر في الأداء، ووضع جرثومة واحدة بجانب ترنزيستور يبلغ حجمه أقل من ميكرون تظهر كأنها صخرة كبـيرة، ما يجعل الرقاقة لا قيمة لها، كان على إنتل أن تصمــم غرف إنتاج يُصفَّى فيها الهــواء كل بضع ثوانٍ، مما يبقي أقل من جزء كهذا في القدم المكعب. والمخلفات الإنســانية، وتلك العواصف المتنقلة من غبار قشرة الرأس، والفايروســات واللعاب والوبر، ينبغي حجزها في ملابس خاصة حتى يمكن العمل في (غرف نظيفة).

في داخل الغرف النظيفة، كانــت العملية التصويرية لضغط مصفوفات من الترنزيســتورات أمرًا في منتهى الحساسية حيث تتقلص التفاصيل، إن اختيار موقع التســهيلات الإنتاجية أصبح أمرًا يخص الجيوليوجيا: وأبســط الهزات الأرضية التي لا يدركها الحس الإنســاني، قد تشــوه الدوائر الكهربائية المكشــوفة، ومعظم الأماكن على الكرة الأرضية تهتز باســتمرار على الأغلب على مســتويات منخفضة جـدًّا، وكان العامل الحاسم في توسع إنتل إلى أماكن مثل إيرلندا و(إسرائيل) هو أن الأرض نفسها تتمتع بالاستقرار في تلك الأماكن.

وتبعًا لجوردون مور، ينبغي عـلى إنتل إنتاج جيل جديد من تكنولوجيا المعالجات كل ثلاث سنوات إذا ما أرادت أن تحافظ على الميزة التي تتمتع بها في هندســة الرقاقات، وقال في عام (1993م): «إننا ببســاطة نستمر في دفــع عرض الخطوط لتصبح أضيق فأضيق، والمعالجات لتصبح أكثر تعقيدًا، بحيث نستطيع زيادة كثافة الإلكترونات على الرقاقات، جوهريًّا ضع مزيدًا من المعدات على الرقاقة».

---

forbes



سام والتون، مؤسس متاجر وال_مارت و سام.

سام والتون، وال-مارت ومتاجر الخصم في أمريكا

كان صامويل مور والتون ذلك النوع من الرجال الذين عاشوا في بلدة صغيرة؛ عاش في الحي نفسه في بنتونفيل، أركانساس، لمدة أربعين عامًا، كان ينهض من النوم كل صباح، يتناول الإفطار مع الجمهور المعتاد في فندق محلي، وبعدها -باستثناء أيام السبت- كان يتوجه إلى المكتب، وكان يستهويه شيء واحد فقط في لعب الهوكي؛ إنها الفرصة التي توفرها اللعبه له لممارسة صيد طائر السُّمانى، وكان والتون من النوع الذي يفضل استعارة صحيفة بدلًا من أن يتخلى عن ربع دولار ليشتري واحدة، لكنه كان أيضًا من النوع الذي يدعو أسرة صغيرة مكافحة لتناول الغداء معه ومع زوجته كل يوم أحد، وهي طريقة هادئة وودودة للإعراب عن الكرم.

عاش سام والتون في بلدات صغيرة، نحو (1,800) منها، وذلك من خلال متاجر الخصم الشاملة وال- مارت، وفي حقبة مطاعم الامتياز ومراكز التسوق المقامة على عجل وسلاسل متاجر التجزئة، جرى بناء وال- مارت على قاعدة الاحترام للأفراد؛ لقد كانت صفة انبثقت مباشرة من المؤسس.

نظرًا إلى أنه كان يمتلك نحو (20) بالمئة من أسهم وال-مارت، فإن سام والتون ظهر على قائمة أغنى (400) شخصية لمجلة فوربس في عام (1985م)، حيث قدرت ثروته الصافية بمبلغ (2,8) مليار دولار (أملاكه تبلغ الآن أكثر من هذا المبلغ بعشرة أضعاف)، ومن بين الابتكارات التي ساعدت على جعله مليارديرًا، ربما يبرز ابتكاره الأعظم بوصفه رئيسًا تنفيذيًا أنه شخصيًا لم يتغير. كونه تجاهل زخارف السلطة المعتادة، فقد استطاع إدارة إمبراطوريته

وكأنـه يضـع نصب عينيه كل واحـد من موظفيه الذين يصل عددهم إلـى (400,000)، وأطلق عليهـم وصـف (الزمـلاء)، وكان التعبـير يتعـدى لفظـه في علـم دلالات الألفـاظ؛ يقـول ديفيد جلاسـ؛ الرجـل الـذي خلفه رئيسًـا تنفيذيًـا: «أسـرته فقط كانت تعني لسـام والتـون أكثر من زملائه الأعزاء؛ وفعليًّا بيته الثاني كان أحد متاجر وال- مارت في أي مكان من أمريكا».

في ظل قيادة سام والتون، كانت مؤسسة وال- مارت تغرس في مديري المتاجر عدم الاهتمام كثيرًا بهوامش الربح، فيما كانت تعامل مئات الآلاف من الموظفين وعشرات الملايين من العملاء بدرجـة عاليـة من الاحترام، ولم يكن هنـاك أي فتور بالنسـبة إلى أي من النـاحيتين اللتين تميز بهما وال- مارت: لقد كانت التوليفة نفسـها الموجودة في والتون نفسـه، رجل أعمال ناجح جدًّا، لكنه رجل أعمال من بلدة صغيرة ولا فرق بينهما.

والتون والعمل الدؤوب

«السـر يكمن في العمل، العمل، العمل، لقد علمت الأولاد كيف يقومون به». كان هـذا حديث تومـاس والتون عن ولديه سـام وجيمس (بد)، كان والتون يعمل مقدرًا للقروض الزراعية، وهي وظيفـة كانـت تضفي الغم على صاحبها في العشـرينيات في أوكلاهوما، حيث ولد سـام في عام (1918م)، وكان تومـاسـ يعمل سـاعات طويلة وشـاقة، غير أنه وزوجته (نان) انتقلا بالأسـرة في نهايـة المطـاف إلى شـريط من البلدات الصغيرة في ميسـوري، واسـتعاض الوالد عن مجال عملـه ببيـع العقـارات والتأمين، وباشـرت الأم عملًا صغيرًا في قطاع الألبـان، فيما قام الولدان بالمساعدة في ترتيب الأمور، وذلك ببيع اشتراكات المجلات وحلب الأبقار وتوزيع الصحف.

التحق سـام بجامعة ميسوري في كولومبيا، وحصل على درجة جامعية في إدارة الأعمال عام (1940م)، وفكر في الالتحاق بالدراسـات العليا في الشـرق، غير أنه قبل وظيفة متدرب إداري في متجر جيه.سي. بيني في دي موين، أيوا. ولم يكن والتون الذي عُرِف بالمثابر في أثناء دراسته في الكليـة، مهتمًّـا بالالتحـاق بتجـارة التجزئة في بـادئ الأمر، غير أنه تأثر كثـيرًا بمتجر بيني، لاسيما بفلسفته في خدمة الزبائن، بوصفها مهنة فإن العمل في تجارة التجزئة كان يناسب هذا

الشاب المثابر الطموح، ولم يمضِ وقت طويل حتى أدرك والتون أين يكمن مستقبله؛ كتب والتون لاحقًا في مجلة موظفي الشركة (وال-مارت ويرلد) يقول: «لم أبدأ مصرفيًّا أو مستثمرًا أو أي عمل آخر باستثناء الصبر على الزبائن؛ كثير من الأشخاص الذين يديرون شركات كبيرة لا يقرعون جرس ماكينة تسجيل المدفوعات النقدية بتاتًا، ولا يصبرون على العملاء؛ ولهذا كنت دائمًا أقدر ماذا يعني أن تكون كاتب مبيعات، ومدى التأثير الذي يستطيع أن يمارسه المنخرطون في المبيعات على العملاء ضمن علاقة تجارية».

ترك والتون عمله ليلتحق بالخدمة العسكرية بعد بضعة أشهر من دخول الولايات المتحدة الحرب العالمية الثانية، وأُلحق بالشرطة العسكرية؛ ليفتِّش المنشآت داخل الولايات المتحدة طيلة مدة الحرب، وفي عام (1943م) تزوج بهيلين روبسون التي تخرجت حديثًا في الجامعة، والتي قابلها في أوكلاهوما عندما كان ينتظر الاستدعاء، كان والتون بعد الحرب كما هو شأن قدامى المحاربين الآخرين، ينضح بالثقة وفي عجلة من أمره ليعوض الوقت الضائع؛ لم يعد إلى متجر بيني، واقترض (25,000) دولار من والد زوجته لشراء متجره الخاص، وهو متجر بن فرانكلين ثي نيوبورت، أركانساس. وكان بن فرانكلين اسمًا معروفًا في مجال تجارة التجزئة المنوعة، حيث كان ينافس متاجر مثل وولويرثز وماكروريز.

وفي نيوبورت، كان متجر بن فراكلين يقع على أفضل زاوية في وسط المدينة، عبر الشارع مقابل ستيرلنج فارابيتي ستور. أحد الذين يعملون هناك كان بد هيوويت الذي أصبح رفيق عمر سام والتون، وفي عام (1947م) كما استذكر هيوويت لاحقًا، كان متجره يشهد إقبالًا مثيرًا على بضاعة جديدة هي سراويل الحرير الصناعي للنساء، وحتى بالسعر العالي ومقداره ثلاثون سنتًا للزوج تمكن متجر ستيرلنج من بيع ما عنده كله، وقام هيوويت من فوره بعمل ما كان يفترض فيه أن يفعله: طلب كمية جديدة من الموزع في ليتل روك، غير أن سام والتون المعروف بأنه رجل أعمال يركز على تحقيق الهدف، كانت تستبد به هزيمة ستيرلنغ على صعيد حجم المبيعات السنوية؛ لقد أصبح من عاداته أن يعرف ما يستطيع عن منافسيه كما يعرف عن متجره الخاص، وعندما علم بالتدافع على شراء سراويل الحرير الصناعي، رأى في ذلك فرصة، وترك كل شيء وتوجه نحو ليتل روك بهدف إقصاء الموزع، وتبعًا لذلك فإن متجره ليس فقط حصل على بضاعة كثيرة، ولكن ستيرلنغ لم يكن لديه شيء.

لم يغضب هيوويت بتاتًا من والتون، وما حصل عكس ذلك؛ أبلغ لاحقًا صحيفة أركانساس بيزنس ماجازين بقوله: «إن الطريقة التي كان يعيش بها حياته ذكرتني بأنه من الأفضل أن أرى موعظة من أن أسمعها في أي وقت».

بحلول عام (1950م)، كان والتون قد طور متجر بن فرانكلين في نيوبورت حتى أصبح أكثر المواقع نجاحًا في منطقته، غير أنه خسر عقده في تلك السنة، وبعد أن أجبر على بيع متجره، انتقل إلى بنتونفيل؛ فاشترى متجرًا آخر من سلسلة بن فرانكلين وأسماه (والتونز فايف أند دايم)، وخلال الخمسينيات استمر سام والتون بإضافة (والتونز بن فرانكلين ستورز) إلى سلسلته الصغيرة داخل السلسلة، وفيما كان يقوم بذلك تعلم أول دروس بناء إمبراطوريته القادمة؛ متاجر كبيرة، بمساحة (25,000) قدم مربع، يمكن إنشاؤها في بلدات يقل عدد سكان كل منها عن (5,000) نسمة، إذا ما جرى إقناع الناس في الريف بالقيام برحلات في سياراتهم يقطعون فيها عشرة أميال أو عشرين ميلًا.

كان بد والتون الشقيق الأصغر لسام، يعمل طيارًا لقاذفة إبان الحرب، ولذلك كانت عملية الطيران تشكل نشاطًا اعتياديًا بالنسبة إلى الأسرة، وفي عام (1953م) حصل سام على رخصة طيار، واشترى طائرة كانت قد صنعت قبل الحرب (كان بد يعدها غير آمنة). وبالرغم من ذلك استعملها سام للتحرك من بلدة إلى بلدة ولزيارة متاجره، وكان يحب الطيران والتباهي بإنفاق الأموال على استعمال بعض أنواع الطائرات المثيرة للاهتمام عبر السنين، غير أن الطيران لم يكن بالنسبة إليه مجرد هواية، وبما أنه كان مديرًا عمليًا، فقد استعمل الطائرة بوصفها أداة حيوية؛ لقد مكنته من زيارة المواقع المنتشرة في أنحاء المنطقة قاطبة؛ إذ كان يصل إليها بالسهولة نفسها التي يتحرك بها كما لو أنها كانت تقع في المقاطعة عينها، حتى إنه كان يستعمل الطائرة لاكتشاف المواقع الجديدة من الجو، ولتقويم الأوضاع السائدة مثل تدفق حركة المرور والتجمعات السكانية من أعلى.

في نواحي ميدانية أخرى، كان والتون يقوم بدراسة متاجر السلاسل الأخرى في أنحاء البلاد جميعها، وعندما علم بوجود متجرين من سلسلة بن فرانكلين تقدمان (خدمة ذاتية) في مينيسوتا، استقل حافلة لرؤيتهما عن قرب، وكانت المتاجر في تلك الأيام تنظم حول مناضد،

ويعرض الكتبة البضاعة عليها بحسب الطلب، وكانت متاجر الخدمة الذاتية تعرض الأصناف على رفوف، بحيث يستطيع الزبائن مقارنتها؛ لقد مكنت التكاليف الثابتة المنخفضة تلك المتاجر من عرض بضاعتها بأسعار أقل؛ عاد والتون من مينيسوتا وفتح متجرًا خاصًا به يعمل بالخدمة الذاتية، وأطلق عليه اسم (والتونز فايف أند دايم).

بحسب أحد المصنعين الذي عمل مع والتون عقودًا عدة: «إن إحدى أكبر إسهامات سام في وال- مارت تمثّلت في موقفه من التجريب؛ كان يشجعنا على الدوام على أن نقوم بالتجربة على نطاق ضيق، فإذا نجحت الفكرة، طبَّقها، وإذا فشلت، يُجرِّب فكرة غيرها، وكان هذا هو موقفه من ضرورة الاستمرار في التجريب، وعدم الخوف من الفشل».

عام (1948م)، افتتح متجر أي.جيه. كورفيتز في مدينة نيويورك؛ وفي عام (1953م) بدأ متجر آن أند هوب العمل في رود أيلاند، وكانا من باكورة جيل متاجر الخصم الجريئة التي تُشغَّل تحت شعار واحد في متاجر التجزئة الجنوبية «اشترِ بأسعار منخفضة، كدِّس البضاعة عاليًا، بِعْها رخيصة». أخذ والتون مزيدًا من الوقت لزيارة متاجر الخصم الجديدة في البلاد، والتحدث إلى مديريها عن أماكن النجاح والفشل.

في أواخر الخمسينيات، جرب سام والتون أسلوبًا مختلفًا؛ إذ عرض تشكيلة من الأصناف أوسع من ذي قبل في عدد قليل مما أسماه (مراكز عائلة والتون)، وفي وقت باكر من عام (1962م) كان جاهزًا لتجريب مبدأ متاجر الخصم، بالتعاون مع بن فرانكلين، غير أن المديرين التجاريين هناك رفضوا عرضه بتطوير الفكرة، حتى إنهم لم يستوعبوا الكيفية التي يمكن بها بيعه البضاعة بالأسعار المنخفضة التي كان يريدها، واقترحوا على والتون بأن يُلقي نظرة على التجربة الجديدة لمتاجر سلسلة إس.إس كريسج دايمستور في الدخول إلى ميدان الخصم، وكانت تسمى (كمارت)؛ حيث افتتح أحدها بالقرب من مقر بن فرانكلين في شيكاغو. ذهب والتون إلى هناك، وألقى نظرة فاحصة على كمارت، وكانت المتاجر الأخرى تعاني بيئة سيئة، لكن كمارت كان يتميز بحسن التخطيط، ويحتوي على كمية كبيرة من البضاعة.

ما إن عاد والتون إلى المنزل حتى اختار موقعًا لنسخته التي استنسخها من كمارت من متاجر الخصم، حتى إنه عندما أطلق اسم (وال- مارت) على متجره كان يستنسخ تركيبة الجملة، لم يعانِ كمارت من المنافسة الباكرة، حيث وضعت متاجره الأولى في ضواحي مدن رئيسة مثل ديترويت وشيكاغو؛ أُنشئت أول مدينة لمتاجر الخصم وال-مارت في روجرز، أركانساس، التي يبلغ عدد سكانها (4,500) نسمة، وكان الافتتاح في (2) يوليو/ تموز من عام (1962م).

كان المتجر بدائيًا، ويتكون من أصناف مُكدَّسة بعناية على الأرض وعلى الطاولات؛ فاستعمال الرفوف لم يصل إلى المنطقة إلَّا لاحقًا، وعلى وجه العموم لم يكن التنظيم يمت بصلة للخطوط النظيفة والتنسيق المبسط الذي يتمتع به وال-مارت الحديث، والأهم من ذلك أن علاقات المتجر مع الموردين كانت بدائية، مقارنة بالإجراءات المتقدمة التي طُوِّرت بعناء في السنوات اللاحقة، ولم يكن أمام والتون خيارات واسعة في الحصول على المواد التجارية بالأسعار التي يطلبها، ومن بين أشياء أخرى لم يشأ مصنعو الأصناف ذات الجودة العالية -ببساطة- البيع بخصومات كبيرة؛ بعضهم لم يشأ التعامل مع متجر مثل وال- مارت تحت أي ظرف، حتى إنهم لم يريدوا إقامة علاقات مع (تاجر شامل).

فيما حاول سام والتون إدخال إصلاحات على نمط وال- مارت، استمر في كسب رزقه بالعمل من خلال سلسلة بن فرانكلين، وكان يحقق ربحًا ضئيلًا في وال- مارت، إلا أنه حاول إصلاحه بعناية، عن طريق تعديل عملية العرض، وتحسين تنوع المعروضات، والمحاولة المستمرة للحصول على مصادر توريد أفضل، وكان يمضي في المقر أطول وقت ممكن، حتى بعد ساعات الدوام، وعندما لا يستطع النوم، فغالبًا ما كان يحضر كومة من الكعك إلى أسفل المتجر، حيث يكون الموظفون على طاولة الاستقبال، ويتبادل الحديث معهم في أثناء وقت الاستراحة؛ فسام والتون لم يكن يجد الإلهام في الخلوات أو التحديق في التقارير، وكان يظهر في كل مكان يجري فيه إنجاز العمل.

عام (1964م)، افتتح متجر وال- مارت الثاني في بلدة صغيرة أخرى في أركنساس تدعى هاريسون. وكان يومًا حارًّا حتى بالنسبة إلى سكان الجنوب، حيث تجاوزت درجة الحرارة (110) درجات فهرنهايت، حتى إن البطيخ المكدس أمام المتجر تشقق، إلا أن متجر هاريسون

عمل بفاعلية، بالرغم من انتكاسات يوم الافتتاح، واستعمله والتون مقرًّا رئيسًا، وكان يدرب المديرين الذين سيعملون في مواقع أخرى.

كان من تقاليد وال- مارت أن أحد الزوار، وهو رجل أعمال محلي يدعى ديفيد جلاس، أجرى مسحًا للافتتاح، وقال: «لقد كان أسوأ متجر للتجزئة رأيته في حياتي». بعد ذلك بخمس وعشرين سنة حين كان يعمل رئيسًا لمؤسسة وال-مارت، تراجع جلاس عن رأيه علنًا، وقال: «أغبى شيء فعلته في حياتي كان الإدلاء بذلك التصريح حول متجر هاريسون؛ فالشيء الذي لم آخذه في الحسبان كان نوعية الناس».

تعمل متاجر الخصم الشاملة على أساس هامش ربح ضيق؛ وبطبيعة الحال فإن الفكرة الكامنة وراء ذلك هي تعويض ذلك في حجم المبيعات، غير أن الأرباح التي حققتها حفنة من المتاجر الجديدة لم تدعم المواقع الأخرى بسرعة، ونمت سلسلة وال-مارت ببطء في بداية الأمر، واقترض والتون من المصارف والأفراد وشركات التأمين، غير أنه لم يستطع تحفيز النمو بحيث يستفيد من الفجوات التي شعر أن سلاسل المتاجر الكبيرة قد فقدتها في البلدات الصغيرة في أنحاء منطقته جميعها، وربما في طول البلاد وعرضها، وأدرك سام وبد الذي كان يشغل منصب نائب رئيس وال-مارت، أن لديهما نمطًا تجاريًّا ناجحًا، غير أنهما كانا بحاجة إلى تمويل أقوى.

أفضل زبون لدى متجر الصفقات

قبل ثلاث سنين من افتتاح أول متجر من سلسلة وال- مارت، اشترى سام وهيلين والتون قطعة أرض مساحتها عشرون هكتارًا خارج بنتونفيل، وكلفا مهندسًا معماريًّا مرموقًا ببناء منزل حديث يعلو جدولًا، وبلغت تكلفة المنزل (100,000) دولار في عام (1959م)؛ لقد كان مبلغًا ضخمًا، ولكن آنذاك، كان آخر منزل يشتريه الزوجان في حياتهما؛ ببساطة لم تكن عائلة والتون تنفق النقود جزافًا.

ربما كان الأمر يقتضي من تاجر تجزئة يعمل بالخصم أن يكون بخيلًا نوعًا ما؛ ففي أوج ثروته، دأب إس.إس كريسج على حشو كرتونة في حذائه لتغطية الثقوب، حتى إنه أقلع عن ممارسة لعبة الجولف في جولته الأولى بعد أن فقد كرة في مكان وعر. ولم يكن سام والتون على الدرجة نفسها من البخل، لكنه ترك سجلًا من التقتير في البيت، مع الأخذ في الحسبان أنه رجل موسر؛ لقد سافر جوًّا في الدرجة الأولى مرة واحدة في حياته (حيث كانت رحلة طويلة من أمريكا الجنوبية إلى إفريقيا)؛ وفي رحلاته التجارية مع موظفين آخرين، كان يتبع تعليمات الشركة بحذافيرها في النزول في غرف مزدوجة في الفنادق، ولم تكن سيارته في الشركة فاخرة جدًّا. يستذكر بيرنارد ماركوس؛ رئيس هوم ديبو وأحد مؤسسيها، لحظة ذهابه مع والتون لتناول الغداء بعد اجتماع في بنتونفيل: «قفزت إلى شاحنته البيك أب ذات اللون الأحمر، ولم يكن فيها تكييف، وكانت المقاعد ملطخة بالقهوة، وما إن وصلنا إلى المطعم حتى كان قميصي قد انتقع أكثر فأكثر». هذه هي حياة سام والتون-لا أجواء ولا شيء يدعو للافتخار.

«حذائي يكلف أكثر من أي شيء يرتديه سام والتون اليوم». كان هذا تعليق أحد أصدقائه، بعد أن قابله في مناسبة تجارية، وكان سام والتون يقابل مثل هذه المضايقات بصدر رحب، وفي أحد الاجتماعات في ليتل روك، نهض ليري كل واحد الملصق على معطفه الذي يمارس فيه العمل، ويعلن (أنه وال- مارت)، سعره خمسون دولارًا. (السروال؟ وال-مارت، ستة عشر دولارًا).

كان أعضاء أسرة والتون، سواء بصفة شخصية أم من خلال الشركة، يقدمون مبالغ كبيرة من النقود لدعم مؤسسات البحوث الطبية، وصناديق البعثات التعليمية، والقضايا المسيحية الدينية، والأعمال الخيرية دعمًا للفنون. وفي المنزل، كانت الأسرة تعيش مرفهة اعتمادًا على راتب سام بوصفه مديرًا؛ وفي مناسبات عديدة، قال الزوجان: «إن السبب الرئيس في أنهما لا ينفقان نقودًا أكثر يكمن في حقيقة الأمر في أنهما لا يفكران في شيء يريدانه».

في عام (1970م)، طرح وال- مارت أسهمًا للاكتتاب العام، وجمع مبلغ (5) ملايين دولار من أجل بناء ستة متاجر أخرى واستكمال أول مركز للتوزيع في الشركة، ونتيجة لهذا الاكتتاب والاكتتابات اللاحقة، انتعش الزخم في نهاية المطاف ليواكب خطط والتون: وبعد بناء (39) متجرًا في العقد الأول، قامت شركة وال- مارت ببناء (452) متجرًا في السبعينيات و (1,237) متجرًا في الثمانينيات، وبين عامي (1979م) و (1990م)، تفوق سهم الشركة ليس فقط على بقية السوق، ولكنه تفوق أيضًا على أكثر أحلام الذين اشتروه جموحًا. المئة سهم التي اشتريت في عام (1970م) بمبلغ (1,650) دولارًا، أصبحت قيمتها (2,6) مليون دولار في عام (1992م).

وفي خضم الاكتتابات العامة، بدأ المديرون بالإسهام في خطة منظمة للمشاركة في الأرباح، وفي السنة اللاحقة، وسَّع والتون الخطة لتشمل زملاءه، في وقت أعرب فيه عن الأسف لأنه لم يتذكرهم منذ البداية، وبموجب هذه الخطة حصل العمال الذين أمضوا سنة على الأقل في الشركة، والذين كانوا يعملون أكثر من عشرين ساعة في الأسبوع، على علاوات بمعدل (5) بالمئة من أجورهم السنوية، وكان اقتسام الأرباح يدرج على الحساب حتى خروج العامل من الشركة، وحيث إنها كانت تدفع على صورة أسهم وال- مارت التي تتصاعد قيمتها، فقد تقاعد عدد من المديرون وقد غدوا أصحاب ملايين، وكذلك كان الأمر بالنسبة إلى بعض من العمال الذين كانوا يعملون بأجور.

كانت خطة تقاسم الأرباح تشكل حافزًا كبيرًا لعمال الشركة الذين أمضوا فيها مدة طويلة، ومع ذلك كان الهدف الرئيس من خطة عمل والتون، حيث استمرار العمل يوميًّا يجعله مملًّا، هو جعل مئات الآلاف من الزملاء مهتمين بعملهم، وبالرغم من أن أسعار وال- مارت كانت تميل لأن تكون أقل من كمارت أو متاجر تارجت، فإن الأمر كان بيد كتبة المبيعات في جعل وال- مارت أمرًا مختلفًا على أرض الواقع، وكانت المتاجر الأخرى تعرض مستوى متدنيًا من الخدمات، وفي المقابل تعيَّن على موظفي وال-مارت أن يكونوا ودودين، ومتعاونين، ومتحمسين؛ لأن والتون كان يعتمد على هذا العامل.

وحتى عندما اتسعت السلسلة، استمر والتون في زيارة نحو عشرة متاجر أسبوعيًا، مستعملًا طائرته في الطيران من موقع إلى آخر، وكان أحيانًا يمضي اليوم راكبًا في عربة مع سائق من الشركة يوصل الطلبات إلى المتاجر، وكان من عادته ببساطة أن يدخل متجر وال-مارت من دون إعلان سابق، ينظر حوله لبعض الوقت، قبل أن يتوجه إلى نظام مخاطبة الجمهور لتقديم نفسه إلى الزملاء والعملاء، ولم تكن زياراته جميعها تبعث على السرور؛ فإذا ما وجد متجرًا يعاني اتساخًا وسوء تنظيم، كان يغلقه من فوره من أجل إدخال التحسينات، على أن زيارة والتون غالبًا ما كانت تشبه الحملة المفاجئة من قبل مرشح سياسي، حيث كان المؤسس يمشي خلال الممرات يستمع إلى الشكاوي ويبادل الحضور الكلمات الطيبة، وبالرغم من سحره السلس، فقد كان حارس مخزن حادَّ النظرات عند جمع المعطيات.

بوصفه شخصًا ملهمًا، أقام والتون ثلاثة خطوط من الاتصالات؛ الأول، كان يحضر أكبر عدد ممكن من احتفالات افتتاح المتاجر، وعن طريق استعمال أسلوبه الساخر والجاذبية الكبيرة التي يتمتع بها، كان يحول افتتاح المتاجر واجتماعات الشركة إلى مهرجانات تنبض بالنشاط؛ قد يُقدِّم التهاني إلى الزملاء على أدائهم الطيب، غير أنه كان دائمًا يتبع الثناء بالتحدي للعمل مستقبلًا بمستويات أفضل، وغالبًا ما كان ينهي كلامه -أو يستهله- بالقفز إلى طاولة واقتياد الحضور كلهم في هتاف من أجل متجر وال- مارت، وفي بعض الأحيان كان قادة المبتهجين يخترعون بعض الهتافات ويرددونها؛ مثل: «وال- مارت! وال- مارت! هذا هو اسمنا، تجارة التجزئة هي لعبتنا، لقد حققنا الرقم (1)، لذلك عليكم مراقبة مارت؛ نحن هنا!». لقد اكتشف سام والتون أن الموظفين يحبون أن ينتموا إلى شركة تريدهم أن ينتموا إليها، وهكذا كانوا ينتمون إليها: الهتاف لوال- مارت كان بالضبط كهتافهم لأنفسهم.

في نطاق سياسة ثانية، كان والتون يكتب عمودًا شهريًا في صحيفة الشركة، وال- مارت ويرلد- وكان يكتب المقال بنفسه، وفي عام (1983م) استعمل عموده في حث الزملاء على مساعدة الشركة على تحقيق ربح بنسبة (8) بالمئة قبل الضريبة لتلك السنة، وقال والتون إذا تمكنوا من ذلك فإنه سيمارس رقصة الهولا في وول ستريت، لقد نجحوا في ذلك، وصُوِّر والتون على نطاق واسع بتنورة عشب (فوق البدلة) وهو يرقص في وول ستريت؛ ربما خدشت هذه

الممارسة كبرياءه، لكنه كسب الرهان، وفضلًا على ذلك تأكد من أن كل واحد في وول ستريت عرف كم كان متجر وال- مارت شامخًا في عالم التجزئة.

ثالثًا، أبقى سام والتون على دعوة مفتوحة لكل من الزملاء للاتصال به شخصيًّا بشأن أي مشكلة في المتجر أو لإبداء أي تعليق أو فكرة، أي واحد منهم كتب له رسالة تلقى ردًّا شخصيًّا عليها من والتون؛ أي زميل قام برحلة إلى بنتونفيل جرى ترتيب موعد له مع السيد سام، بالإضافة إلى أن عددًا من الموظفين كانوا يتصلون به هاتفيًّا.

تخفيض الأسعار

أدى الحظر النفطي العربي عام (1970م) إلى زيادة كبيرة في أسعار الطاقة، وبالنسبة إلى وال- مارت شكلت الخطوة نكسة في وقت غير مناسب، وكما هي حال معظم الناس في تجارة التوزيع، شعر والتون وكأنه أصبح رهينة لتضخم الأسعار غير المنطقي؛ لقد غير هذا الحدث من الطريقة التي كان والتون يمارس بها أعماله التجارية، وبعد الأزمة النفطية متاجر وال-مارت تُبنى فقط ضمن ما تقطعه السيارة من مسافة خلال اثنتي عشرة ساعة من أقرب مركز للتوزيع، وحيث كانت المتاجر توجد في تجمعات، فقد أمكن التوريد إليها بكفاءة، ما قلَّل من التأثير العام لارتفاع أسعار النفط، وقالت مجلة فوربس في وقت لاحق من عام (1982م): «بنى تجار التجزئة الآخرون مستودعات لخدمة التجمعات الموجودة، ولكن والتون تصرف بطريقة معاكسة؛ فقد شرع ببناء مستودع ضخم، وبعد ذلك نشر المتاجر حوله». ولهذا لم يكن توجه وال- مارت (الانتشار على مستوى الولايات) من فوره؛ ذلك أن الخطة كانت تقضي بأن يكون السير بثبات، وأن يبنى مركز توزيع واحد في كل منطقة جديدة.

عام (1974م)، عندما تم تحويل وال- مارت إلى شركة قوية يراد لها أن تنمو، تقاعد والتون فجأة، واستمر في السيطرة على الشركة بوصفه رئيسًا لشراكة العائلة التي تمتلك (38) بالمئة من أسهم الشركة، غير أنه أراد أن يخلد إلى الراحة بعد بلوغه السادسة والخمسين من العمر، واعتقد أيضًا أن مديرًا جديدًا قد يضخ حيوية في المرحلة اللاحقة من توسع الشركة،

وكان الرجل الذي وقع عليه الاختيار هو نائب الرئيس للشؤون المالية، رون ماير، ذو الأربعين عامًا والمعروف بطموحه، غير أن والتون شعر بالضيق بعد سنة ونصف تقريبًا؛ لأنه تقاعد وأخذ يتوق للعودة لقيادة شركته؛ فحدد سام والتون موعدًا مع رون ماير وطلب منه العودة إلى عمله السابق، وقرر ماير التنحي-وفي حقيقة الأمر، غادر وال- مارت- وفي عام (1976م) كان سام والتون يتسلم منصب الرئيس التنفيذي مرة أخرى.

باشر والتون بوصفه رئيسًا تنفيذيًا باتخاذ خطوات محمومة؛ لقد كان الجو متواضعًا إلى حد كبير، في ظل عدم تغير الأهداف المتمثلة في خدمات أفضل وأسعار أقل للعملاء، وسعيًا وراء تحقيق تلك الأهداف، فقد حمَّل مديري وال-مارت على إعادة النظر في عمليات التجزئة كلها ابتداءً من الشراء إلى ماكينة تسجيل المدفوعات النقدية، وأبلغ ويلدون وايت، وهو رجل أعمال عمل مع المؤسسة لسنوات عدة ، المجلة التجارية (تشين ستور ايج إيكزيكيوتيف): «لقد لاحظت ثلاث مزايا أبهرتني في السيد والتون؛ أما الميزة الأولى فكانت رغبته في الإصغاء لأي فكرة من أي شخص وفي أي وقت، والثانية قدرته على تمحيص تلك الأفكار لإيجاد إن كان من بينها ما يشكل أمرًا معقولًا، أما الثالثة فهي رغبته في توظيف الطاقة والجهد اللازمين لتنفيذ الأفكار التي اختارها».

كان والتون يقول: «جرب فكرة أي شخص؛ ربما لن تكون مجدية، ولكنها لن تكسر ظهر الشركة إذا كانت لا تجدي».

لقد بدت عملية تخفيض الأسعار للعملاء ببائعي البضاعة للشركة المعروفين بسمعتهم السيئة في صناعة عرف عنها الإفراط في المجاملات، وعبر السنين كان إصرار وال- مارت على عدم استقبال ممثلي المصنِّعين قد أغاظ رجال الصناعة؛ لأنه تعيَّن عليهم بموجب هذه الخطة إرسال كبار مديريهم إلى بنتونفيل لبيع البضاعة، هذا بالإضافة إلى أن ممثلي المصنعين في كل مكان كانوا ساخطين؛ بسبب إعطاء انطباع أنه يمكن التخلي عنهم بسهولة، ومن وجهة نظر والتون فقد كانوا كذلك.

كان هـذا النهـج يهـدف إلى تخفيض الأسـعار عن طريق تحاشـي لجنة الممثلـين، ولكن -في حقيقـة الأمـر- كان معظـم المصنعـين مضطريـن لدفـع الثمن بصـرف النظر عمَّن بـاع فعلًا، وعندمـا يكـون باسـتطاعة وال-مـارت فرض هـذ الحظر، فإنه يدعـي تحقيق وفر بنسـبة (6) بالمئـة، وافـق بعض المصنعـين -مثل بروكتر أند جامبل- في نهاية المطـاف على العمل مع وال-مـارت مـن أجل التخلص من المراحـل الإضافية من عملية البيع، وفي حقيقـة الأمر كان المفتاح العـام للبيـع إلـى وال- مارت هو العمل مع الشـركة، وكان والتون مسـتعدًّا للعمـل مع أي مصدر يريد العمل معه، وبأي طريقة؛ من أجل تخفيض الأسعار للمستهلكين.

عدَّ بعض المعنيين بالأمر الشركة غير منطقية في تعاملها، لكن معظم الأطراف قبلت موقف وال- مـارت علـى علاتـه؛ لأنه لا يرجى تخطيه، وقد اعترف بهذه الحقيقة ناطق باسـم بروكتل أند جامبل (وهو مَن أصبح لاحقًا البائع رقم واحد لشركة وال- مارت) بقوله: «لقد فهم (سام والتـون) وربمـا أكـثر من أي شـخص آخـر، الكيفية التي يمكن بهـا للمصنعين وتجـار التجزئة خدمة المستهلكين بطريقة أفضل عن طريق العمل معًا على نحو وثيق».

كان أسلوب وال- مـارت المفضـل هو الانخراط في مراحل العملية التصنيعية بأسـرها، وفي عام (1984م) اتصل بيل كلينتون الذي كان حينئذ حاكمًا لولاية أركنساس، بشركة وال- مارت طالبًا المسـاعدة لمصنع ألبسـة في الولاية كان على وشـك أن يفقد أكبر عملائه لصالح منافس أجنبي، وقد أبلغ والتون كلينتون بعد بحث الموضوع مع مديريه: «سـنرى إذا ما كنا قادرين على أن نفعـل شـيئًا لم يُفعـل مـن قبـل». أخذ وال- مـارت بالتحضـير لتحويل معظـم احتياجاته من قمصـان الفانيلا إلى المصنع المحلي، بعد أن كان في السابق يحصل على هذا الطلب من الشرق الأقصـى، وكان متجـر التجزئـة نفسـه قد أجرى ترتيبات لشـراء هذه المنسـوجات من الشـرق الأقصى؛ لأنه لا توجد شـركة أمريكية تصنع هذه البضاعة بالمواصفات نفسـها، واكتسب وال- مارت شعبية جيدة بعد نقله مكان العمل إلى أركنساس، حيث أصبح قادرًا على العمل عن قرب مع المصنع المحلي للتأكد من فاعلية عملية التصنيع.

عندمـا يسـتذكر والتـون صفقـة القمصان يشـعر أنـه حدَّد هويـة نمط معين من الشـركات الأمريكيـة التـي كانـت تحـل محلهـا بسـهولة شـركات أجنبيـة منافسـة، وكانـت متعطشـة

للعمل ومستعدة للعمل جنبًا إلى جنب مع شركات مثل وال-مارت في المستقبل، وفي شهر مارس/ آذار من عام (1985م)، نشر والتون إعلانًا بصفحة كاملة في الصحف الرئيسة ليعلن برنامج متجره المعنون: اشترِ البضاعة الأمريكية. كان الإعلان في ظاهره خطوة تنم عن الوطنية، خاصة وأنه ينسجم مع طموحات شركة معظم زبائنها من ذوي الياقات الزرقاء، علاوة على أنه يقدم مثلًا من تطلعات والتون إلى فرص تتمخض عن أسعار أفضل، وهو يريد التأكد من أنه يشتري من شركات تعمل بكفاءة، ولم يبقِ دافعه الخارجي سريًا؛ فقد كتب في رسالته المفتوحة يقول: «يجب أن يلتزم موردونا الأمريكيون بتحسين منشآتهم وآلاتهم، وأن يبقوا محافظين ماليًا، ويعملوا من أجل الوفاء بمتطلباتنا، والأهم من ذلك العمل على تحسين إنتاجية الموظفين». بحسب مجلة (نيشنز بيزنس)، وثّق المتجر ما قيمته (1,2) مليار دولار من العقود المحلية الجديدة للسنوات الثلاث القادمة، وذلك بالرغم من أن بعض المراقبين في مجموعات الاتحادات العمالية المراقبة للوضع ذكروا أن وال-مارت ما زال يعتمد عمومًا على مصادر خارجية كما هي حال كثير من المتاجر الكبيرة الأخرى.

عام (1987م)، وجّه والتون دعوة علنية مشابهة إلى الموردين ليسهموا في برنامج بيئي؛ لقد وعد وال- مارت بالعمل عن قرب مع المصنعين الذي يبيعون منتجات (مضمون عدم استمرارها)، كما كتب والتون في رسالته المفتوحة التي أعلنت البرنامج.

لقد أصبحت مراكز التوزيع التابعة للمتجر تشكل عاملًا آخر يميز نظام وال- مارت؛ إذ يشكل المخزن بحد ذاته المنشأة المملة العاملة من وراء الكواليس لأي نشاط في تجارة التجزئة، غير أن مركز توزيع وال- مارت صُمِّم بحيث لا يقتصر عمله على إيصال المنتجات إلى المخزن؛ بل صُمِّم لتخفيض التكاليف؛ لقد وجد وال- مارت باكرًا أن بإمكانه نقل البضائع بتكلفة أقل من معظم المصنعين؛ ولذلك كان يصر على ألا تضم تكاليف معظم المشتريات رسوم التوصيل الباهظة، وبدلًا من ذلك يمكن لأسطول النقل التابع لوالتون تسلم المنتجات على باب المصنع. وكان ثلاثة أرباع البضاعة في المتجر يُنقل مباشرة من مركز التوزيع، حيث كان أكبر هذه المراكز يشغل مساحة (1,5) مليون قدم مربع، وحيث جرت أتمتة هذه المراكز كليًا، فقد كان يراد لها أن تكون مخازن (ذكية)، تستلم تقارير مباشرة عن حجم المخزون من السلع من سجلات المتاجر، بوصف ذلك جزءًا من نظام حاسوب وال-مارت. وفي أسفل شجرة وال-

مـارت التكنولوجية، كانت هناك شـاحنات الشـركة التي توجه إلـى كل من المئتي متجر المتصلة بمركز التوزيع بطريقة لا يمكن معها التحرك وهي فارغة، وحتى عندما توسـعت سلسـلة وال-مارت لتشـمل مناطق التوقيت القارية الأربع جميعها، فقد ظلت تكاليف التوزيع فيها الأقل من أي تاجر تجزئة آخر.

عندما تخطت المؤسسة متجرها رقم ألف في عام (1987م)، لم يكن هنالك أحد، حتى ولو كان يمتلك طاقات سـام والتون الاسـتثنائية، ليأمل في السـيطرة شخصيًا على وال-مارت؛ لقد ساعدت الطائرة في الماضي والتون على توسيع سيطرته على سلسلة المتاجر؛ أما الآن فقد زادت تكنولوجيا الأقمار الصناعية كثيرًا من مقدرته على مراقبة إمبراطورية وال- مارت.

عام (1985م)، أصبح وال- مارت متجرًا هائلًا، وذلك بتدشين قمره الصناعي ذي القنوات الست من خلال هاجيسـ نيتويرك سيسـتمز، وأصبح في وسـع والتون أن يخاطب زملاءه كلهم في آن معًـا، مـن خلال شـريط فيديو، غير أن التكنولوجيا الجديـدة كان لها هدف أكثر خطورة غير هذا، وكان من شأن الأقمار الصناعية أن تزيل المسافات بين قيادة وال- مارت ومتاجرها، بـين المقر الرئيسـ للسلسـلة ومركز التوزيـع، وحتى -في حالة كبار الموردين- بين المقر الرئيس والمصانع؛ كانت جميعها متصلة مع بونتونفيل، ومنها يجري التحكم فيها، وأي إجراء فاعل كان بمثابة توفير يعود على السلسلة جميعها؛ على سبيل المثال، كانت درجة الحرارة في كل متجر من متاجـر وال- مـات تُراقـب وتُعدَّل من قبل أجهزة الحاسـوب في بونتونفيل، وفي عام (1981م)، بـدأت الشـركة في تركيـب نظام مراقبـة إلكـتروني في متاجرها، ومن خلال هـذا النظام الذي كان يدعى فيديو كارت، لم يكن الأمر يقتصر على إرسـال رسـائل إلى العملاء الذين يتجولون في المتجـر، ولكـن أيضًا كان يتضمن مراقبـة الطريقة التي يقوم من خلالها العملاء بالتسـوق، والتوقف، والتصرف والشـراء، وإرسـالها إلى بنتونفيل؛ لقد كان مركز الحاسـوب في الشـركة الذي رُكِّب في عام (1984م)، يشغل مساحة أكبر من ملعب كرة القدم.

كان وال- مـارت أول متاجـر التجزئة الذي يُجرِّب نظام المسح الضوئي يو.بي.إسـ في عام (1980م)؛ وبعـد أن سـاعد هـذا الابتـكار علـى زيـادة إنتاجية أمنـاء الصناديق بنسـبة (50) بالمئة، رُكِّب في متاجر السلسـلة كلها. في أثناء قيادة والتون، لم يقم وال- مارت بتخويل صرف

سنت واحد على زخرفة مكاتب المديرين، إلا أنه أصبح أكثر شركات التجزئة تقدمًا من الناحية التكنولوجية.

عـام (1981م)، بلغـت التكاليـف التشـغيلية لمتاجر وال- مارت (16) سـنتًا لـكل دولار من المبيعـات، مقابـل (22) سـنتًا لـكل دولار في كمـارت، وكمـا أن خطـوط تجميـع سـيارات فـورد المتحركـة كانـت بمثابة دمج للتحسـينات اليوميـة جميعها، فقد احتاج تطويـر نظام وال-مارت إلى سنين، وذلك بتطبيقها فكرة ففكرة.

أشـار تشـخيص أجـري في عـام (1982م) إلـى أن سـام والتـون كان يعاني نوعًا نـادرًا من السـرطان يدعى اللوكيميا ذات الخلية الشـعرية، وبعد علاج في مستشـفى في تكساس، أصبح المرض في حالـة هـدوء، وعندمـا رجع من العلاج كان سـام والتـون يعمل بجد كمـا كان دائمًا، وفي عام (1983م) كان له تأثيرًا نشـطًا في تأسيس نادي سام، وهو نادٍ للتسوق في المتاجر التي تقدم خصومات كبيرة، ويشـبه في مفهومه إلى حد كبير نادي باريس الذي أسسه صول برايس في كاليفورنيـا، وكانـت المؤسسـة الجديـدة عمـلًا ناجحًـا، ثم جـرَّب وال-مارت بعـد ذلك نوعًا جديـدًا مـن المتاجر: الهايبرمارت، أو (السـوق يخلو من الجدران)، كما كان سـام والتون يحب أن يسميه، وكانت متاجر وال-مارت المعيارية تبنى بخمسة حجوم، وذلك يعتمد على التجمعات السكانية؛ إذ إن أكبرها كان يشغل مساحة (60,000) قدم مربع، وكانت مساحة الهايبرمارت الـذي يبيـع كل شـيء ابتداءً من أصناف البقالة إلى حلاقة الشـعر إلى قصبات صيد السـمك، (222,000) قدم مربع، وفيما كانت الشـركة تخطط لافتتاح أول خمسـين هايبرمارت، وجدت متاجـر البقالـة في أنحـاء البلاد نفسـها في الوضع نفسـه الذي يعانيه معظم مـا تبقى من عالم التجزئة: التحرك بعصبية لبناء الدفاعات ضد القوة الماحقة التي يمثلها وال- مارت.

عـام (1991م)، قدمـت شـركة وال- مارت هدية إلـى والتون، وهو إنجـاز لم يخطر بالبال حتـى حـدث بالفعـل: تفوق وال-مـارت على سـيرز بوصفها أكبر شـركة تجزئـة في البلاد، وقبل عشر سنوات من هذا التاريخ سجلت مبيعات وال-مارت مستوًى شديد التواضع مقداره (2,6) مليـار دولار، مقارنـة بحجم مبيعات سـيرز التي بلغت (20) مليـار دولار، غير أن مبيعات وال-

مارت بلغت في عام (1991م) (32,6) مليار دولار، متجاوزة مبيعات سيرز التي سجلت (32) مليار دولار.

ولسوء الطالع، فإنه في الوقت الذي تسارعت فيه مبيعات وال- مارت، تدهورت صحة والتون، وأجبر في نهاية المطاف على التباطؤ؛ حيث أصابه الوهن نتيجة لعودة السرطان إليه، فأصبح يتنقل على كرسي متحرك منذ عام (1992م)، وقد زاره الرئيس جورج بوش في بينتونفيل ومنحه وسام الحرية، وقد أنهى الرئيس كلمته بهذا الشأن واصفًا والتون بأنه «كابتن التجارة، الناجح في حياته كما في أعماله». وذهب رئيس وال- مارت، ديفيد جلاس، إلى المنزل في وقت لاحق من ذلك اليوم حيث أبلغه والتون أنه كان أعظم يوم في حياته.

غير أن والتون أعاد النظر في تعليقه هذا بعد ذلك ببضعة أيام، كما يستذكر جلاس، حيث قال: «لقد أبلغني بأن أعظم أيام حياته كانت عندما كان يخرج إلى المتاجر ليزور زملاءنا الرائعين وعملاءنا الأوفياء».

استسلم سام والتون للسرطان في السنة نفسها، فانتشر الخبر مباشرة عبر الأقمار الصناعية إلى متاجر الشركة التي يبلغ عددها (1,960)؛ وعندما وصل الإعلان إلى بعض المتاجر عبر نظام مخاطبة الجمهور، بدأ الكتبة بالبكاء؛ أشار النعي في صحيفة نيويورك تايمز إلى ثروته عند وفاته حيث بلغت (28) مليار دولار، ولكن ربما لم يحمل هذا الرقم من معنى لوالتون كما حملته الإشارة الواردة بعد بضع فقرات عن إحدى أمينات الصندوق في وال- مارت التي وجدت في حساب تقاعدها مبلغ (262,000) دولار، بعد أن عملت في الشركة مدة خمس وأربعين سنة.

مناصبة العداء وال-مارت

تمكنت متاجر وال- مارت من بناء سمعة وطنية لقاء إيصال أسعارها المخفضة إلى القاطنين في البلدات الصغيرة، لكن في نطاق رد فعل

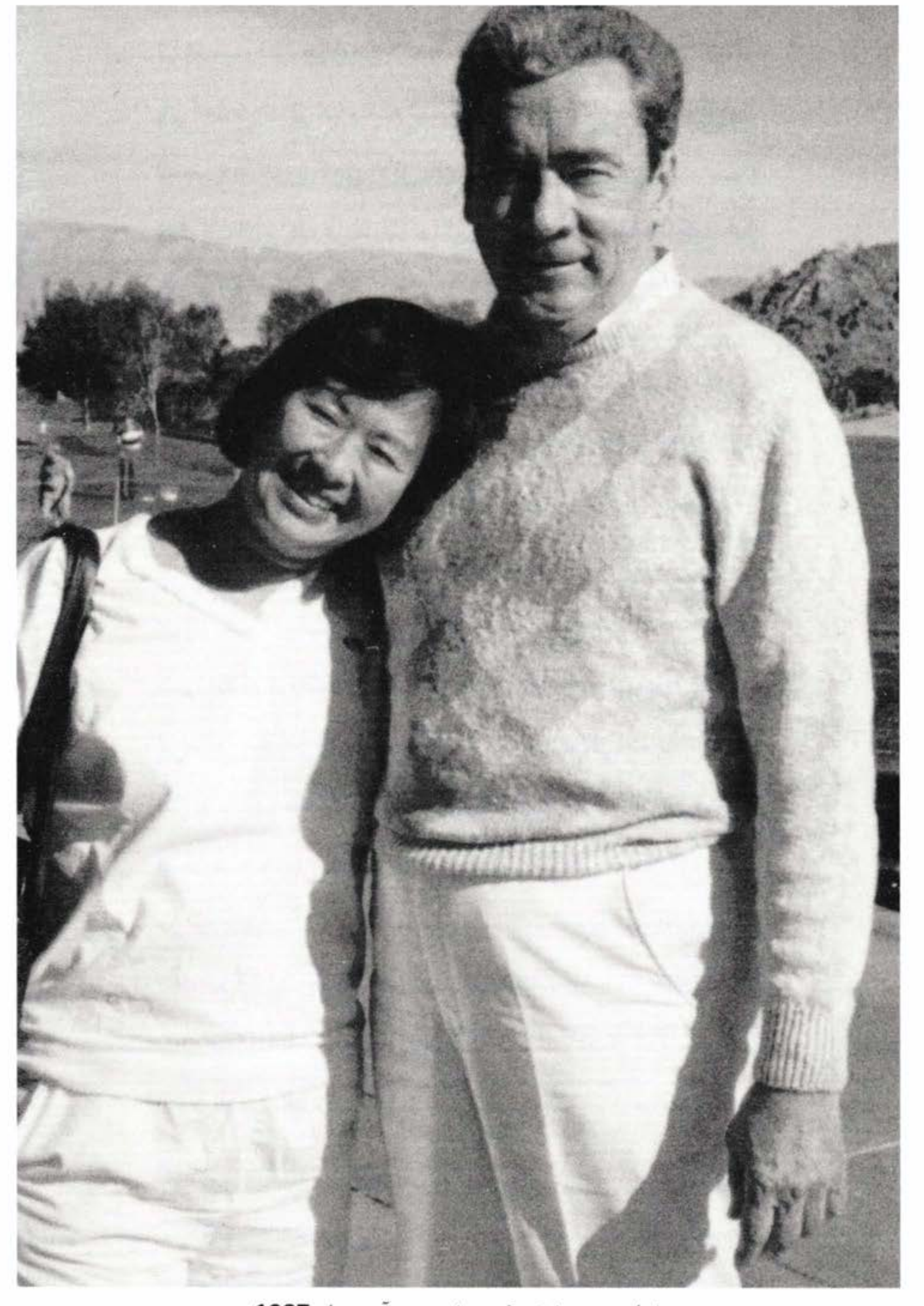
عنيف بدأ في أواخر الثمانينيات، تعرضت الشركة للهجوم في المئات من التجمعات السكانية لمجرد فعل هذا الشيء.

في أعقاب ظهور ملصق (سبرول- مارت) في أوائل التسعينيات، تمَّ توجيه اللوم إلى وال- مارت بزعزعة استقرار المقاطعات التجارية الوسطى للبلدات الصغيرة وجلب المحنة إلى بلد زراعي، وكان لبعض البلدات التي كانت تحارب وال-مارت فعلًا شيء كثير لتفقده: في أماكن مثل ليك بلاسيد، نيويورك، وفريدريكسبيرغ، فيرجينيا، حيث يزخر وسط المدينة بالمتاجر المزدهرة ذات النمط القديم التي تشكل أحد الوجوه المهمة للصناعة السياحية، على أن بلدات أخرى حاولت منع وال-مارت من التوطن في المناطق التجارية التي تضم أصلًا متاجر مشابهة مثل كمارت و تارجيت، وقد شكلت النوادي التي تحمل عنوان «أوقفوا وال» في مئات البلدات، وفي عام (1994م) نشرت صحيفة (ذي نيشن) مقالًا بعنوان ثماني طرق لإيقاف المتجر، وهي ورقة تحتوي على نصائح موجهة إلى الأشخاص الذين يشعرون بدافع (لمناهضة وال-مارت)، وبحلول منتصف عام (1996م)، كان هنالك (45) من البلدات في أنحاء البلاد جميعها قد ولدت من الضجيج ما يكفي لإقصاء المتجر.

وفي عدد من البلدات حيث افتتحت متاجر لوال- مارت، اختطفت الحركة التجارية من البقالات الصغيرة الواقعة على الشوارع الرئيسة؛ هذا ما حصل بالضبط في تايلور، تكساس؛ غير أن المشكلة الحقيقية ربما لم تكن بسبب وجود قادم جديد، وكما قال أحد المستهلكين: «قبل أن يأتي وال- مارت إلى هنا، لم تكن المتاجر في وسط المدينة تسمع عن التنزيلات في الأسعار». ومن جانبه لم يكن سام والتون يتعاطف مع البقالات التي حرمها وال-مارت مبيعاتها؛ يقول والتون في سيرته الذاتية المعنونة بصنع في أمريكا، وهي من بين الكتب الأكثر مبيعًا: «في حقيقة الأمر،

كثـير من هؤلاء الناس كانوا ببسـاطة لا يقومون بأنشـطتهم التجارية كما يجـب وذلك فيما يخص مراعاة مصالح المسـتهلكين قبل أن نأتي، أو يأتي أحد غيرنا، إلى هنا ونقدم شـيئًا جديدًا؛ لقد كان مصير هذه المتاجر الصغيرة إلى الزوال، على الأقل بالنسـبة إلى الأعداد التي كانت عليها؛ ذلك لأن الأمر كله هو بيد المستهلكين الذين لديهم الحرية في اختيار أين يتسوقون».

في أي مكان كان يواجه فيه معارضة، كان وال- مارت يلجأ إلى القانون وحملات العلاقات العامة؛ ليذود عـن حقه في فتح المتاجر في أي تجمع سـكاني ينطوي على قاعدة اسـتهلاكية محتملة وفرص للنجاح؛ غير أن مالكي المتاجر لم يكونوا كلهم يشـتكون عندما يرون وال-مارت يصل إلى مناطقهم، وبعـض هؤلاء ازدهر وضعه بعد أن اسـتفاد من حركة المرور المتزايدة؛ وذلك بإعادة النظر في أنشـطته التجارية لتغطي مناطق لا تصلها خدمات وال- مارت؛ لقد وجد أحد مالكي متاجر الأدوات المنزلية أن أعماله قد زادت بنسـبة (300) بالمئة خلال السنوات الثلاث الأولى مـن مجاورته لمتجر وال-مارت؛ لقد أجبر على العمل بأكثر جدية من أجل تنفيذ مشـترياته بأسلوب أكثر ذكاء والبيع بأسعار أقل، غير أن ذلك مكنه من الوجود خارج قائمة الضحايا؛ أي إن التاجر «الذي يعلم زبائنه معنى المنافسة ويخفق في دعم ذلك لن يغادر المتجر أبدًا». لقد كان النمط الذي اتبعه مالك هذا المتجـر لتحقيق النجاح في مناهضة وال- مارت، يشـبه إلى حد كبير النمط الذي اعتمد عليه سام والتون لتحقيق النجاح في تأسيس وال- مارت.



ويليام ميجوان، رئيس إم.سي.آي، عام 1987م.

ويليام ميجوان و إم.سي.آي: عالم جديد من الاتصالات

عام (1960م)، قررت شـركة مايكرووويف كوميونيكيشـنز (التي تعرف الآن باسم إم.سي. آي)؛ وهي شركة صغيرة تضم عددًا قليلًا من الموظفين ومن دون إيرادات، أن تدخل في عراك بالأيدي مع مؤسسة الهاتف والتلغراف الأمريكية (ايه.تي.أند تي)، وقد ترتب على ذلك صراع دام عقودًا وضعت فيه المصادر اليسيرة للشركة المبتدئة إم.سي.آي في مواجهة ترسانة إيه. تي.أند تي الصناعية والمالية، بالإضافة إلى قوة النار القانونية؛ وبالمقارنة، كان داوود وجالوت متقاربين.

وفي الستينيات من القرن العشرين، لم تكن المنافسة في ميدان الاتصالات غائبة فقط، بل كانت غير قانونية؛ كانت شركة إيه.تي.أند تي التي كانت فعليًا قد اخترعت الصناعة، تتمتع منذ عام (1910م) باحتكار ترعاه تنظيمات حكومية في ميدان خدمات هاتف المسافات البعيدة، وبحلول عام (1967م) كانت ميزانيتها تفوق ميزانية دولة أوروبية صغيرة؛ ناهيك عن أن موجوداتها كانت تفوق موجودات ستاندارد أويل وجنرال موتورز وفورد و آي.بي.أم مجتمعة. كانت إيه.تي.أند تي تمثل نموذجًا مثاليًا للصناعة الأمريكية، وكانت أيضًا أكبر مؤسسة في القطاع الخاص من حيث توظيف الأشخاص في البلاد، والمصدر لأوسع الأسهم امتلاكًا، وكانت العلامة التجارية لمؤسسة إيه.تي.أند تي تتمتع باعتراف دولي كامل ومصادر مالية استثنائية، فضلًا على أن مختبرات المؤسسة كانت تضم أضخم تسهيلات في البحث والتصميم في العالم.

غير أن شركة إم.سي.آي التي كان يظن أنها الطرف الخاسر في النزال، كانت تمتلك شيئًا تفتقر إليه إيه.تي.أند تي، وهو الرئيس التنفيذي الحالم بيل ميجوان، وكان هدفه فض احتكار

إيه.تي.أنـد تـي لخدمة هاتف المسـافات البعيدة، وإقامة المنافسـة في صناعـة كانت تغيب عنها مثل هذه المنافسة؛ لقد كان له ما أراد.

أصول شركة مبتدئة

بدأت قصة شركة مايكروويف كوميونيكيشنز في عام (1963م) عندما طلب جون جويكن، وهـو بائع مذياع سـابق في شـركة جنرال إليكتريك، وفتي غير حـاذق ولكنه مثابر من جولييت، إيلينوي في آن معًا، تصريحًا من هيئة الاتصالات الفيدرالية (إف.سي.سـي.) لتركيب خطوط هاتـف خاصة تصل بين سـانت لويس وشـيكاغو؛ لقد ضـرب على وتر الفكـرة الثورية القاضية بالسـماح لعـدد من العملاء بطرق باب نظام الميكروويـف الخاص-وهي تكنولوجيا ذات معايير عادلـة يجـري من خلالها نقل المكالمات عـن طريق أحد أنماط موجات المذياع، ويجري إرسـال هـذه الموجـات من خلال هوائيات تنصب فوق محطات لتقويـة الميكروويف، كل واحدة في نطاق خط أفقي مباشـر إلى الموجة اللاحقة، وبموجب اقتراح جويكن فإن الشـركات التي لها عمليات في المدينتين كلتيهما تستطيع دفع رسوم شهرية موحدة والاستفادة من الخط، وإيصال خدماتها مباشـرة إلى زملائها، وهذا الترتيب يختلف عن نظام مؤسسـة إيه.تي. أند تي الذي يتكون من أسلاك نحاسية يجري مدها بين كل مدينة وبلدة في الولايات المتحدة.

غـير أن جويكن لم يسـتطع المضي قدمًا مـن دون موافقة هيئة الاتصالات الفيدرالية، وفيما كان ينتظـر هـذه الموافقة، عانت شـركة الاتصـالات عبر الميكروويف أزمـة مالية خطيرة، وقام جويكـن بجولـة في البـلاد مـن دون كلـل في محاولـة لجمع الأمـوال من خـلال شـركات التأمين والمصارف والأفراد الموسرين، وفي نهاية المطاف أبلغ محامي جويكن عن مصدر محتمل لرأس مال تمويل المشـاريع: إنه ويليام ميجوان، البالغ من العمر أربعين عامًا والخبير في الاسـتدراك التجـاري والمليونـير العصامي الذي كانت خلفيته تتصل بالطبقة العاملة أكثر منها بالشـركات الكبرى.

ترعرع ويليام ميجوان في أشلي، بنسلفانيا، قرب ويلكسبار، وهو ابن مهندس سكك حديد، وكان يعمل ليلًا في توصيل طلبات شحن لصالح شركة سكك حديد نيوجيرسي المركزية؛ وذلك من أجل تغطية تكاليف دراسته للكيمياء في كلية محلية، وفي عام (1954م)، تخرج الشاب ميجوان ضمن فئة الخمسة من الأوائل المئة من صفه من كلية الأعمال في جامعة هارفارد، وحيث إنه رجل أعمال بالفطرة، فقد افتتح مكتبًا استشاريًّا في نيويورك، وأنشأ شركة استثمارات صغيرة يقع ضمن اختصاصاتها مساعدة الشركات المتعثرة للوقوف على أقدامها ثانية، وأصبح نوعًا من الشفيع للشركات التي كانت تظهر وكأنها فقدت قضاياها التجارية، ولكن بعد النجاح في عكس حظوظ حفنة من الشركات الفاشلة، أصبح ميجوان يعاني مللًا (بسبب تكرار عمل الشيء نفسه المرة تلو المرة). لقد أمضى السنة اللاحقة في رحلة حول العالم مع أخيه الذي كان راهبًا كاثوليكيًّا، وفي تقديم النصح إلى اليونسكو حول طرق إيصال أموال الاستثمارات إلى مشاريع الأعمال الصغيرة في العالم الثالث.

رؤية مستقبلية لشركة إم.سي.آي.

بعد عودته، التقى جون جويكن مع ميجوان ووجد تحديًا جديدًا أمام محاولة شركة إم.سي.آي؛ الحصول على ترخيص من هيئة الاتصالات الفيدرالية، ولأنه كان ينظر إلى الترخيص على أنه يشكل البداية وليس النهاية، فقد رأى ميجوان مستقبلًا للشركة أكثر بكثير مما كان يتصور مؤسسها جويكن، وكان ميجوان يريد لا أقل من شبكة وطنية تربط المحاور الرئيسة ومن خلالها تستطيع شركة إم.سي.آي تقديم خدمة منخفضة التكلفة، طويلة المسافة إلى سوق الأعمال، وبعد ثلاثة أشهر من المحادثات مع جويكن وغيره من مديري شركة إم.سي.آي، تمكن ميجوان من السيطرة على إم.سي.آي في عام (1968م) عن طريق ضخ مبلغ (35,000) دولار إلى الشركة ذات الرسملة السيئة.

بعد عقد جلسات استماع عدة، طلب إجراء مختلف الدراسات المهنية، واستقبال الاعتراضات والاعتراضات المضادة من إم.سي.آي ومن إيه.تي.أند تي، وقررت هيئة الاتصالات الفيدرالية منح الترخيص في أغسطس/آب عام (1969م). وفي القرار الذي اتخذ بأغلبية أربعة أصوات

مقابل ثلاثة، قرر أعضاء الهيئة أنه بتقديم خطوط شبه خاصة إلى مؤسسات الأعمال المتوسطة والصغيرة، فإن شركة إم.سي.آي تستجيب (لمتطلبات اتصال غير محققة)، وكانت الحكومة تعتقد بأن هذا التحدي الجدي الأول لاحتكار مؤسسة الهاتف والتلغراف الأمريكية، وستكون له نتيجة مفيدة في هز المؤسسة التي كانت تشعر الحكومة بأنها قد أصبحت متراخية وغافلة عن احتياجات العملاء، وكتب عضو الهيئة نيكولاس جونسون يقول: «ستضيف إم.سي.آي شيئًا من توابل المنافسة إلى طبخة لا طعم لها من الحماية التنظيمية، والتي طهتها هذه اللجنة ومؤسسة المذياع والتلغراف». خلال العشرين سنة اللاحقة، قام ميجوان بإضافة كمية كبيرة أخرى من البهارات إلى طبخة الاتصالات.

كان ميجوان يمارس حياته بقوة في النواحي كلها: رجل مبيعات ناجح عرف عنه التصميم على الهدف من دون هوادة، ومدخن شره، عازب، وداعية نشط على استعداد لأن يكرس معظم حياته من أجل إم.سي.آي، وصفته الصحافة بأنه: «كبير الكرش، متواصل التدخين، مخلص لعمله، ويتمتع بعدم احترام مزمن للأنظمة».

بدأ ميجوان حملة البيع بالتركيز على الداخل، وذلك بإجراء محادثات ترويج لا نهاية لها مع الموظفين والمستثمرين، باعهم خلالها أسهم الشركة مقابل نقود سهلة يمكن الحصول عليها فقط بعد تخطي التشابكات القانونية والتنظيمية، وفي حقيقة الأمر كانت شركة إم.سي. آي في معظم سنواتها الباكرة شركة لجمع الأموال أكثر منها شركة اتصالات، وفي عام (1973م) كانت إم.سي.آي تمتلك (4,500) ميلًا من الخطوط، غير أنها كانت تشغل فقط وصلة سانت لويس-شيكاغو، والأسوأ من ذلك أن إم.سي.آي لم تكن قادرة على تقديم خدماتها من دون تعاون مؤسسة الهاتف والتلغراف الأمريكية، وفضلًا على ذلك أي مكالمة من شيكاغو إلى سانت لويس كان من المفترض أن تتم أصلًا عبر خط محلي لمؤسسة إيه.تي.أند تي في شيكاغو، ومن ثم تُحوَّل إلى خط طويل المسافة لشركة إم.سي.آي، ثم تحول عكسًا إلى خط في مؤسسة إيه. تي.أند بي وإلى مكتب في سانت لويس.

عام (1972م)، عندما شُغِّلت وصلة شيكاغو- سانت لويس، بدأ ميجوان مفاوضات مع مؤسسة الهاتف والتلغراف الأمريكية؛ من أجل الحصول على إذن بالدخول إلى خطوطها

المحلية، وبالرغم من أن تشغيل ميجوان كان يتم على نحو هزيل، كانت مؤسسة الهاتف والتلغراف تنظر إلى شركة إم.سي.آي -لم تكن تشكل منافسة فعلية- على أنها تشكل خطرًا مميتًا، وما زاد الموقف تعقيدًا كون مؤسسة إيه.تي.أند تي تعاني أزمة ثقة هادئة؛ بسبب الاحتجاجات من قبل مؤيدي المستهلكين والشكاوي المستمرة حول تدني جودة الخدمة، وبالرغم من مشكلاتها الخاصة فإن مؤتمر رؤساء إيه.تي.أند تي الذي عقد في كي لارغو، فلوريدا، عام (1972م)، قد ركز على شركة إم.سي.آي، وفيما وسَّعت إم.سي.آي خدماتها انطلاقًا من قاعدتها في وصلة شيكاغو- سانت لويس، وسعت للوصول إلى عملاء في قطاع الأعمال في أنحاء البلاد جميعها، كان المديرون الإقليميون لمؤسسة الهاتف والتلغراف قد امتنعوا لحد الآن عن الدخول في مواجهات مباشرة مع إم.سي.آي، غير أنهم الآن يريدون القتال؛ قال رئيس المؤسسة في المنطقة الشمالية الشرقية تي.إس نورنبيرجر الذي أوصى بأن تواكب المؤسسة الأجور المنخفضة لشركة إم.سي.آي: «سأنضم إليهم أو أهزمهم». وأضاف: «لن أسمح لهؤلاء الأوغاد بالاستيلاء على عملي». أما جون دولاني ديبوتس، وهو من الموظفين القدامى في المؤسسة وقد عُيِّن رئيسًا قبل المؤتمر بستة أسابيع، فلم يكن قد حدد موقفه بعد، غير أنه أعرب عن معارضته للقيام بعمل متسرع.

في المقابل، كان ميجوان يعلم بالضبط ماذا سيفعل، في (9) يناير/ كانون الثاني من عام (1973م)، كشف عن خطة عمل طويلة الأمد إلى مديريه في واشنطن العاصمة؛ كانت الخطة تقضي بتحضير دعوى بمناهضة الاحتكار ضد مؤسسة الهاتف والتلغراف الأمريكية وشركاتها المشغلة جميعها، وإرسال ملخصات إلى هيئة الاتصالات الفيدرالية، وحث وزارة العدل على القيام بعمل مماثل ضد الاحتكارات، غير أن أكثر إجراءاته الجديدة جرأة تمثل في الدخول في مواجهة سافرة مع المقر الرئيس لمؤسسة إيه.تي.أند تي؛ حيث قال: «إن أول شيء يجب القيام به هو الدخول في مفاوضات تنطوي على ممارسة ضغوط كبيرة مع (195) برودوي».

وبالنسبة إلى ميجوان، كان ديبوتس وشركته قد قدما درسًا موضوعيًا عن كيفية الفشل في إدارة مؤسسة، وعندما كان يعمل لصالح شركة سكة حديد نيوجيرسي المركزية، كان ميجوان اليافع قد لاحظ هفوات البنية متعددة الطبقات للشركات، ووصف هذه البنية بأنها تنطوي على «إجراءات بيروقراطية؛ إجراء فوق إجراء من دون مبررات منطقية». وكانت هذه نقطة ضعف

إيه.تي.أنـد تـي التي كانت تنوي شـركة ميجـوان البارعة اسـتغلالها، وكما كتبـت صحيفة وول سـتريت جورنـال في عام (1985م) تقول: «قال السـيد ميجوان، ولم يكـن مازحًا قط، إنه يدير الشركة بملاحظة ماذا تفعل إيه. تي. أند تي، ثم السير في الاتجاه المعاكس».

إعلان الحرب

في (2) مارس/ آذار مـن عـام (1973م)، دخل ميجوان في مواجهة مع رئيس إيه.تي.أند تـي؛ جـون ديبتوس الذي ينحدر مـن عائلة سـكك حديد جنوبية، نـدًّا لند؛ لقد جعلـت المقارنة بينهمـا في الأسـلوب والشـخصية مـن الصـراع العلني أمرًا لا يمكـن تفاديه، وقد كان ديبتوس الـذي كان مناسـبًا تمامًـا لمكتبـه الفخـم في الـدور السادس والعشـرين حيـث ازدان بالسـجاد المذهـب والتحـف، يمثـل نمطًا مـن الحيـاة التجارية التي كان ميجـوان يرفضهـا؛ لقد انحدرت المحادثـة بـين الرئيسـين سـريعًا إلـى درك التهديدات،وهاجـم ميجوان نظام التسـعير الجديد (العالي/المنخفض) الـذي أعلنتـه مؤسسـة الهاتـف والتلغـراف في فبرايـر/ شـباط مـن عام (1973م)؛ لمواجهة محاولة شـركة إم.سـي.آي الحصول على نصيب في العملية. عرض نظام التسـعير العالي/المنخفض معـدلات أجـور أقـل علـى ما سـمي خطـوط الوجهات العاليـة (أي المسـارات نفسـها بين المدن الكبرى التي كانت تعمل فيها إم.سـي.آي). وأعلن ميجوان الحرب قائلًا: «سـنحارب تسـعيرة العالي/ المنخفض في هيئة الاتصالات الفيدراليـة، ولدينا علاقات أفضل منكم مع الهيئة ولدينا عددًا من الأصدقاء في الكونغرس». وعندما رفض ديبوتس على مـا يبـدو تهديدات ميجوان، رد ميجوان بصفاقة بتصعيد الموقف قائلًا: «لدي كثير من النقود، وأستطيع إنفاقها على التقاضي، أو أستطيع إنفاقها على البنـاء؛ أنا أفضل إنفاقها على البنـاء».

شـكل الاجتمـاع نقطة تحـول في نظرة إيه.تي.أند تي إلى منافسـتها اليافعـة، وبعد أن غادر ميجـوان الاجتمـاع محبطًـا، تحول ديبوتـس إلـى مدير آخـر في إيه.تي.أند تي، وقـال: «لا يمكن التعامل مع إم.سي.آي بالطريقة السـابقة عينها».

لم يكن ممكنًا دعم تبجح ميجوان بالعمل، وبالفعل في مطلع السبعينيات من القرن العشرين، خسرت إم.سي.آي (التي قيل لاحقًا إن النقود تنهال عليها) مقادير كبيرة من النقود بصورة سريعة، وبين عام (1968م) و(31) مارس/ آذار من عام (1974م)، حققت إم.سي.آي إيرادات بلغت (728,000) دولار فقط، ومن عام (1968م) وحتى (31) ديسمبر/ كانون الأول من عام (1975م)، كان لدى إم.سي.آي خسائر متراكمة قيمتها (96,2) مليون دولار، ونتيجة لذلك اضطر ميجوان في أبريل / نيسان من عام (1975م) إلى تخفيض خطط الشبكة التشغيلية من أربع وثلاثين مدينة إلى تسع عشرة مدينة.

بالرغم من الإحباط الذي لحق به فإنه لم يستسلم، وبما أنه أنفق مبلغ المئة مليون دولار التي جمعها قبل بضع سنوات لبدء المشروع، فقد تمكن في عام (1972م) من جمع (30) مليون دولار من خلال اكتتاب عام مبدئي، بالإضافة إلى أن ميجوان جمع مبلغ (64) مليون دولار قروضًا من المصارف، و(17) مليون دولار أسهمًا من مستثمرين خاصين، ما رفع رصيد الشركة المخصص للحرب إلى (111) مليون دولار.

بالنسبة إلى رجال المصارف والمديرين الماليين، كان الاكتتاب في أسهم شركة إم.سي.آي وقروضها، يرقى إلى الانضمام إلى النضال الجريء الذي يشنه بيل ميجوان لنيل الحرية من احتكار مؤسسة الهاتف والتلغراف الأمريكية، وفي هذا الشأن قالت إحدى النشرات التجارية: «إنه من الواضح أن وول ستريت مستعدة لتكريس مصادرها لوضع بعض اللحم على العظم المكشوف لهذا التحدي الجريء لمؤسسة الاتصالات». لم يكن رجال المصارف المختصون بالاستثمار الذين أداروا عملية البيع، مجرد باعة لشهادات الأسهم، لقد كانوا باعة لحقبة جديدة.

بطبيعة الحال، كان ميجوان يستمتع بالدور الذي قام به؛ لقد أمطر مبتهجًا إيه.تي.أند تي بتعليقات؛ مثل: «مؤسسة الهاتف والاتصالات أم كاذبة». في الاجتماع السنوي لأصحاب المصلة في إم.سي.آي وفي عام (1988م) شبه إيه.تي.أند تي بنظام ستالين، وكان يستمتع عندما يعرض للزوار في قصره في جورج تاون منظرًا فريدًا حدث، وأسعده أن رسم على حجر الأساس شعار قديم لمؤسسة الهاتف والتلغراف مع شرخ يمر من خلاله.

كان خطاب ميجوان في جورج تاون يلقي الأضواء بمهارة على أحد الأسباب الرئيسة لنجاح شركة إم.سي.آي؛ فقليل من مديري الشركات الكبرى اختاروا أن يعيشوا في واشنطن العاصمة، وهي منطقة المنظمين والبيروقراطيين والسياسيين، غير أن ميجوان فتح مكتبًا هناك؛ لأنه فهم تمامًا العلاقة المعقدة بين الحكومة والشركات الخاضعة للتنظيم مثل الاتصالات، وكما قال في عام (1986م): «إذا أخفقنا في تغيير الوضع التنظيمي، فإن ما تبقى كله لا يعدو كونه عملًا استعراضيًّا».

أدرك ميجوان أن في وسعه التوصل إلى مشروع قابل للتنفيذ مع الحكومة، وقال بهذا الصدد: «انتبه، الحكومة حقيقة حياة؛ إن إنكارها -التعامل معها عاطفيًّا- معناه السماح لتحيزاتك الشخصية والسياسية بالتأثير في قراراتك التجارية». ومن مقر شركة إم.سي.آي في الدور الثاني عشر من بناية قرب دوبونت سيركل، كان ميجوان عاكفًا بانتظام على ترفيه موظفي الكونغرس والحكومة الفيدرالية، بالإضافة إلى أنه استأجر محامين في واشنطن (من أمثال العضو السابق في هيئة الاتصالات الفيدرالية كينيث كوكس) ممن كانوا علم وثيق بالبيروقراطية الفيدرالية.

ذهب المحامون والمهندسون الذين عينهم ميجوان بأجور عالية إلى العمل، باحثين عن طرق للالتفاف على القيود التي زودت مؤسسة الهاتف والتلغراف القوية بالحماية، وفي أواخر عام (1973م) أدخلت إم.سي.آي خدمة أسمتها (إكسيكيونت) ، تخول عملاء إم.سي.آي حق استعمال هواتفهم التابعة لمؤسسة إيه.تي.أند تي للاتصال عبر رمز دخول محلي، ثم إدخال معطيات تتعلق بالتفويض، ورمز المنطقة، ورقم خدمة المسافات الطويلة، وعند ذلك قد تقفز المكالمة من خط تابع لشركة إم.سي.آي إلى مدينة أخرى، حيث تتحول الإشارة إلى هواتف محلية من خلال خطوط تابعة لمؤسسة الهاتف والتلغراف، وتكلف خدمة إكسيكيونت نسبة (10) إلى (30) بالمئة أقل من خط واتس المنافس من إيه.تي.أند تي، غير أن الإمبراطورية ردت بسرعة؛ فقد أعلنت إيه.تي.أند تي أنها سترفض -ببساطة- السماح لعملاء إضافيين من المستفيدين من خدمة إكسيكيونت التابعة لشركة إم.سي.آي باستعمال مفاتيحها، وعندما

أمرت المحكمة إيه.تي.أند تي بتزويد خطوط إكسيكيونت التابعة لشركة إم.سي.آي بالروابط كاملة، استأنفت المؤسسة الحكم، ومن جانبه ردَّ ميجوان بإشارة كان يمكن أن ينظر إليها على أنها إما ضربة بدهية بارعة وإما إشارة مجنونة تقود إلى الانتحار.

في (6) مارس/ آذار من عام (1974م)، أقامت شركة إم.سي.آي. دعوى تنطوي على مضامين بعيدة المدى ضد إيه.تي.أند تي، تتهمها فيها بخرق القوانين الفيدرالية الخاصة بمكافحة الاحتكارات، وذلك برفضها تأمين الروابط داخل المدن، وبهذه الضربة اشتبك ميجوان مع الجهاز القانوني الضخم لمؤسسة الهاتف والتلغراف الأمريكية فيما بدا وكأنه نزاع أحادي الجانب، وخلال عقد السبعينيات من القرن العشرين، بلغت المصروفات القانونية للمحامين الستة لشركة إم.سي.آي والمساعدين القانونيين الأربعة والعشرين نحو مليوني دولار، وكان مبلغًا ضخمًا، لكنه يصبح زهيدًا إذا ما قورن بالملايين التي أنفقتها إيه.تي.أند تي على العشرات من المحامين والمستشارين القانونيين من داخل المؤسسة وخارجها.

من حسن حظ ميجوان أن شركة إم.سي.آي لم تكن الطرف الوحيد الذي كان يصارع إيه.تي.أند تي في المحاكم؛ فقد كان قسم مناهضة الاحتكارات في وزارة العدل ولمدة طويلة يتفحص الممارسات التجارية لمؤسسة الهاتف والتلغراف، وفي (20) نوفمبر/ تشرين الثاني من عام (1974م)، سجلت إدارة الرئيس فورد قضية قانونية تتعلق بمناهضة الاحتكارات ضد إيه.تي.أند تي، تدعي فيها احتكار المؤسسة باحتكار أسواق المسافات البعيدة ومعداتها، وكانت الحكومة تسعى إلى معالجات بنيوية وإلى فصل شركات الهاتف المحلية عن نظام المؤسسة، وأظهرت الترتيبات التي تمخضت عن هاتين القضيتين في مطلع الثمانينيات نجاح شركة إم.سي.آي في مسعاها، وأدت إلى تغيير وجه أمريكا في ميدان الاتصالات وإلى الأبد، يُضاف إلى ذلك أن الانتصار الذي حققه ميجوان قد برهن على الفضائل التي ينطوي عليها الصبر، وجاء النصر في عام (1982م)، ولكن بعد عقد من الكفاح القانوني، كانت إم.سي.آي خلاله تنازل الإفلاس (حيث إن سعر سهم الشركة عند الاكتتاب العام في (1972م) كان (10) دولارات، انخفض إلى (7/8) دولار في عام (1974م)؛ وفي عام (1975م) لوحدها خسرت الشركة (39,3) مليون دولار)، وكما قال ميجوان لاحقًا: «لم نكن في حقيقة الأمر في ميدان الاتصالات... بل كنا في الحقيقة في ميدان محاولة البقاء في قيد الحياة».

شكل عرض إكسيكيونت الذي حاولت إيه.تي.أند تي قتله أول الخدمات المربحة لشركة إم.سي.آي في ربع السنة المنتهي في (30) يونيو/ حزيران من عام (1976م)، حققت شركة إم.سي.آي. إيرادات من عملياتها التشغيلية لأول مرة، بالرغم من أن الشركة كانت في وضع الخسارة بسبب مصاريف تغطية الفوائد، وفيما طالت مدة التقاضي استمر الباعة في إم.سي. آي في تسويق خدمات الشركة، وبحلول عام (1978م)، عندما أجبرت محكمة الاستئناف الأمريكية مؤسسة الهاتف والتلغراف على وصل خطوط إكسيكيونت بصورة نهائية، كان عدد عملاء إكسيكيونت قد بلغ (41,000)، وبعد هذا القرار الهائل الذي شرعن جوهريًّا فكرة المنافسة في خدمات المسافات البعيدة، توصلت شركة إم.سي.آي ومؤسسة الهاتف والتلغراف الأمريكية إلى اتفاقيات تمكنت إم.سي.آي بموجبها من استئجار الدخول إلى المبادلات المحلية مقابل (235) دولارًا للخط الواحد شهريًّا، وهي صفقة مهدت الطريق لتحقيق الأرباح مستقبلاً من قبل إم.سي.آي، حققت شركة إم.سي.آي أرباحًا لأول مرة في السنة المالية المنتهية في نهاية مارس/ آذار من عام (1979م)، بلغت (7) ملايين دولار، وإيرادات بلغت (95,2) مليون دولار.

بدأت شركة ميجوان في عام (1980م) بتقديم خدماتها بصورة نشطة إلى العملاء من السكان، كما هي الحال بالنسبة إلى إكسيكيونت، تعيَّن على عملاء إم.سي.آي الاتصال برقم محلي، وأن يذكروا رمز الدخول ومن ثم الرقم، بينما كانت الأجور تتراوح بين (20) و(60) بالمئة أقل من تلك التي تتقاضاها إيه.تي.أند تي، واعترف ميجوان بأن العملية (مؤلمة)؛ ولذلك واصل الضغط من أجل تحقيق المساواة في الدخول، وهو نظام يضغط العملاء من خلاله على رقم (1) ويستعملون شبكة إم.سي.آي للمسافات البعيدة، وقد أثبتت إم.سي.آي أنه يمكن تطبيق التكنولوجيا في صيف عام (1981م)، عندما وافقت شركة هاتف نورث وست أيوا (وهي شركة مستقلة كانت تخدم (2,100) من العملاء) على السماح لشركة إم.سي.آي بتركيب معدات تزودها بالدخول المباشر.

في يونيو/ حزيران من عام (1980م)، أصدر قاضٍ فيدرالي حكمًا لصالح شركة إم.سي. آي، وذلك في قضية مناهضة الاحتكار التي دامت ست سنوات، ينص على تعويض بقيمة (1,8) مليار دولار، غير أن ميجوان لم يرضَ، وسعى إلى مزيد من التعويضات، وقال في هذا

الشأن: «دعونا نتبين كم هي جيوبهم عميقة». إلا أن حيلته لم تنجح؛ فقد عكست المحكمة العليا قرار التعويض بعد أن استأنفت مؤسسة الهاتف والتلغراف الحكم؛ ونتيجة لإعادة المحاكمة التي ركزت على التعويضات فقط التي بدأت عام (1985م)، تلقت شركة إم.سي.آي (300) مليون دولار فقط في القضية التي طلبت فيها تعويضًا بمبلغ (15) مليار دولار.

التداعيات

وجهت وزارة العدل ضربة أقوى إلى إيه.تي.أند تي؛ ففي شهر يناير/ كانون الثاني من عام (1981م)، تقاضت الحكومة الأمريكية مع مؤسسة الهاتف والتلغراف أمام القاضي هارولد جرين في واشنطن العاصمة، وبوصفه أحد شهود الحكومة الرئيسين، أمضى ميجوان أربعة أيام كاملة على المنصة وهو يتحدث بالتفصيل عن سرقات المؤسسة المزعومة، وقد تابع رئيس مناهضة الاحتكارات -المعين حديثًا- ويليام باكستر (وهو أستاذ محافظ للقانون في جامعة ستانفورد) القضية بحماس، وقدم صفقة قاسية للتسوية، وفي (8) يناير/ كانون الثاني من عام (1982م)، توصل الفريقان إلى تسوية تخلت إيه.تي.أند تي. بموجبها عن شركاتها المحلية المشغلة الاثنتين والعشرين والتي حولت إلى سبع شركات إقليمية مشغلة تابعة لمؤسسة الهاتف والتلغراف، والتي ستستمر في تقديم خدمات المسافات البعيدة، وبالإضافة إلى ذلك فإن الشركات المحلية المستقلة الجديدة منحت حقوقًا متساوية في الدخول لمقدمي خدمات المسافات الطويلة المتنافسة.

شركة إم.سي.آي التي كانت تتمتع بأفضل وضع، والمهيأة أكثر من غيرها لتكون المشغل البديل، تمكنت من الإقلاع في أعقاب عملية كسر الاحتكار؛ إذ بلغت إيراداتها مليار دولار لأول مرة في عام (1982م)، وحققت أرباحًا بمقدار (86) مليون دولار، إضافة إلى أن سهمها الذي كان في الحضيض في معظم سنوات السبعينيات، قفز من (25) سنتًا في عام (1977م) إلى (28) دولارًا في يونيو/ حزيران من عام (1983م)، وفي يناير/ كانون الثاني من عام (1983م) حين كان لدى الشركة مليون عميل، كانت إم.سي.آي تضم إليها (50,000) مشترك جديد كل شهر، وكان المستقبل يبدو لا حدود له؛ حيث كانت سوق المسافات الطويلة التي تبلغ

قيمتها (40) مليار دولار تنمو بنسبة (10) بالمئة سنويًا، وفي هذا الصدد قال ميجوان في يناير/ كانون الثاني من عام (1983م): «إن المحدد الوحيد لنمونا هو قدرتنا على بناء الشبكة».

كان ميجوان يحب أن يقول إن شركته تعتمد على التكنولوجيا أكثر من الموظفين: «حيث إننا نستعمل أجهزة الحاسوب، لا الأشخاص»؛ لذا فقد كان رئيس إم.سي.آي يعد الاستثمار في الشبكة التي يبلغ طولها (15,000) ميل مفتاح استمرار النجاح، وأدرك ميجوان أنه حتى تستطيع إم.سي. آي المنافسة بصورة حقيقية مع إيه.تي.أند تي، فإنها تحتاج إلى نظام تداول رقمي حديث يغطي أنحاء البلاد كلها بالإضافة إلى البرمجيات اللازمة لتشغيله بكفاءة، وعلى النقيض من إيه.تي.أند تي، فإن شركة إم.سي.آي لم يسبق لها أن صنعت معداتها بنفسها، وكانت تفضل الاعتماد على موردين خارجيين، وفضلًا على ذلك فإن إم.سي.آي كانت تنفق قليلًا من النقود على البحث والتطوير، وكان لسان حال ميجوان يقول: «ماذا لو أننا لم نحصل على كثير من براءات الاختراع؟».نتيجة لذلك كانت تكلفة بنية شركة إم.سي.آي أقل من مثيلتها في مؤسسة إيه.تي.أند. تي، وفي عام (1985م) قدرت تكلفة إم.سي.آي الإجمالية للدقيقة الواحدة بنحو (25) سنتًا، مقابل (32) سنتًا في إيه.تي.أند تي.

كانت التكلفة المنخفضة تعزى إلى ثقافة ميجوان التي لا تعنى بالرتوش، وعندما سأل أحد الموظفين ببراءة إذا ما كان مجمع المكاتب الجديد لشركة إم.سي.آي سيضم ناديًا رياضيًا، أجابه ميجوان بسخرية: «إذا كنت تريد أن تمارس التمارين، فتستطيع أن تتسلق برج الميكروويف». غير أنه عندما يكون الأمر متعلقًا بالاستثمار في التكنولوجيا، فإن ميجوان كان على نحو تلقائي يعتمد إنفاق مبالغ كبيرة لتوسيع شبكة إم.سي.آي، وكانت نظرته في الثمانينيات تعكس الطموح نفسه الذي تمتع به في الستينيات، ولجأ ميجوان في يوليو/ تموز من عام (1983م) إلى مايكل ميلكن ومجموعة دريكسيل بورنهام لامبرت التي كانت سنداتها تحمل مردودًا عاليًا، وفي واحدة من أوسع مبيعات السندات التجارية في التاريخ باعت شركة إم.سي.آي ما قيمته مليار دولار من السندات التي ليس لها أولوية الدفع بعائد مقداره (9,5) بالمئة، وفي عام (1984م) حيث حققت الشركة إيرادات سنوية بلغت (1,96) مليار دولار، خصَّصت إم.سي.آي مليار دولار لتطوير شبكتها وبنائها.

أتاح حل نظام مؤسسة الهاتف والتلغراف في (1) يناير/ كانون الثاني من عام (1984م) الفرصة لتحقيق حلم ميجوان القديم في الحصول على حقوق دخول متساوية، وكان في وسع العملاء في الحقبة الجديدة إدخال اختيارهم لناقلة المسافات الطويلة بالضغط على الرقم (1)، لكن بحلول عام (1986م) وجد المشاكس شركته في وضع الحرية للجميع، عندما كانت إم.سي.آي وعشرات من الشركات الجديدة الأخرى تتدافع لاجتذاب (86) مليونًا من عملاء الهاتف الأمريكيين الذين حصلوا على بطاقات تخولهم اختيار مقدم خدمة المسافات الطويلة، واستطاعت شركة إم.سي.آي الفوز بنسبة (13) بالمئة من هؤلاء الزبائن.

بعد أن كُسر احتكار مؤسسة الهاتف والتلغراف، أمرت هيئة الاتصالات الفيدرالية المؤسسة بتخفيض أسعارها، ولما كانت إم.سي.آي لا تسمح بأن تتقاضى أسعارًا أعلى من غيرها، فقد قررت تخفيض تعرفتها إلى الثلث، وحيث إن هيئة الاتصالات الفيدرالية اعتمدت التدرج في الخصومات على تعرفة الدخول التي تدفع إلى شركات الهاتف المحلية بوصفها جزءًا من التسوية، فإن الأسعار التي كانت إم.سي.آي تدفعها من أجل الدخول إلى المبادلات المحلية ارتفعت من (235) دولارًا لكل خط شهريًا إلى (330) دولارًا، وكان من شأن تركيبة التكاليف الأعلى زيادة المنافسة، فيما ترك تخفيض التعرفة إم.سي.آي في وضع مضطرب، وفي عام (1986م) فقدت الشركة (498) مليون دولار، وفيما بدا كأنه يؤكد العلاقة الشخصية الوثيقة بين ميجوان ووضع أعماله، تدهورت حالته الصحية في هذا الوقت أيضًا؛ فقد تعرض ميجوان الذي كان له من عمره آنذاك تسعة وخمسون عامًا لأزمة قلبية، وزُرع له قلب في أبريل/ نيسان من عام (1987م)، غير أن المدير الطموح جدًا لم يفكر حتى بالتقاعد؛ قال بهذا الشأن: «أنا جاهز لأقلب الأمور رأسًا على عقب».

بالرجوع إلى ممارسة دوره القديم بوصفه خبيرًا في الاستدراك، تحسنت صحة ميجوان سريعًا، وشرع في معالجة شركة إم.سي.آي، وخفَّض الإنفاق على شبكة إم.سي.آي التي اكتمل معظمها بتقليص العمالة بنسبة (15) بالمئة، وكان الترهل قد أخذ يلحق بالشركة نتيجة لاستثماراتها المكثفة في سوق العقارات السكنية، غير أن ميجوان ركَّز الاهتمام على السوق الأصلية للشركة ألا وهي المشاريع المهنية؛ قالت مجلة فوربس في هذا الصدد: «استجابة لتوجيهات ميجوان، حسَّنت الإدارة الجودة والخدمة، وسعت إلى اجتذاب مزيد من العملاء

كذلك». وفي خطوات متسارعة، حصلت شركة إم.سي.آي على عقود كبيرة من يونايتد إيرلاينز ووزارة الدفاع الأمريكية، وبحلول عام (1988م) كانت الشركة قد عادت إلى الربحية مرة أخرى، حيث بلغت أرباحها (356) مليون دولار وإيراداتها (5,1) مليار دولار.

باستعادة شركة إم.سي.آي صحتها المالية، كان ميجوان قد حقق هدفه القديم؛ أصبحت إم.سي.آي شركة تحقق الربح وتقدم خدمات المسافات الطويلة على مستوى البلاد، وبالرغم من أنه كان متزوجًا عمله حتى بلغ منتصف عمره، فقد تراجعت طموحات ميجوان بعد عملية زرع القلب، وتخلَّى مكرهًا في عام (1991م) عن كرسيه بوصفه رئيسًا تنفيذيًّا إلى رئيس شركة إم.سي.آي؛ بيرت روبرتس، وهو من قدماء محاربي الشركة الذي عايش تطوير منتجات الشركة منذ إطلاقها خدمة إكسيوكيونت، وعندما توفي جراء أزمة قلبية عن عمر ناهز الأربعة وستين عامًا في يونيو / حزيران من عام (1992م)، كان لدى شركة إم.سي.آي. (31,000) موظف، وكانت مبيعاتها تبلغ (10,5) مليار دولار، وأرباحها تناهز (609) ملايين دولار، وكانت الشركة التي رعاها لمدة ربع قرن تقريبًا قد خرجت من مرحلة الصراع من أجل البقاء، وتستطيع الآن التعامل على قدم المساواة مع الشركات العملاقة مثل بريتيش تيليكوم التي دفعت (4,3) مليار دولار لقاء الحصول على حصة نسبتها (20) بالمئة في إم.سي.آي في عام (1993م)، وحيث إنها تهيمن على (20) بالمئة من سوق المسافات الطويلة في البلاد، فإن الشركة التي بناها ميجوان تشكل الآن مثالًا مزدهرًا لإمكانات المنافسة الغنية في عالم الاتصالات.

كيف جمع ميجوان رأس المال؟

تشير التقديرات إلى أن تكلفة شبكة ميجوان الأسطورية كانت بحدود (100) مليون دولار، ولما كان من الصعوبة على أي شركة أن تجمع هذا المبلغ، فبدا من المستحيل لشركة غير معروفة أن تحصل عليه –وهي شركة لا منتجات لديها ولا عملاء– وتسعى للحصول على ترخيص لمنافسة أكبر شركة في العالم.

طرق ميجوان باب المستحيل عندما تبنى مقاربة استثنائية، وفي نطاق تبريره بأنه سيكون من الأسهل جمع الأموال بحجم لقيمات بدلًا من ابتلاع كمية ضخمة، تصرف عام (1968م) بذكاء عندما أسس (17) شركة وهمية لها مقرات في مناطق جغرافية مختلفة؛ وذلك لإيهام الجمهور بأن إم.سي.آي هي مشغل يعمل على مستوى الوطن، وخلال السنوات الثلاث اللاحقة قدَّمت كل شركة طلبًا إلى هيئة الاتصالات الفيدرالية لبناء جزء من الشبكة، بدأ ميجوان حينئذ بتحديد رأس مال كل شركة بخمسة ملايين دولار تقريبًا، مستعملًا لذلك حسابه المصرفي وحسابات مديري إم.سي.آي ومصادر رأسمال أخرى، وباكتمال عملية جمع الأموال المبدئية في عام (1972م)، أعاد ميجوان تنظيم الشركة عن طريق دمج الشركات السبع عشرة في شركة واحدة.

---

forbes



ويليام ديفيدسون (واقفًا)، وتشارلز تومبسون وفوجان بيلز (جلوسًا) من شركة هارلي-ديفدسون بعد شراء الشركة في عام 1981.

التحول عند هارلي- دافيدسون

في السنوات الأولى من ثمانينيات القرن العشرين، كانت شركة هارلي- دافيدسون لصناعة السيارات على شفا حفرة من الكارثة التي انحدر إليها عدد من المصنعين الأمريكيين في الثلث الأخير من القرن العشرين، وكانت هناك قوى مهمة في السوق -بما في ذلك المنافسة اليابانية والكساد- وهبوط طويل الأمد في الجودة، تدفع بآخر مصنعي الدراجات النارية في أمريكا نحو الإفلاس.

على أنه في عام (1981م) قامت مجموعة من المديرين الذين أحبوا الشركة ومنتجاتها بالتعاضد لإنقاذ هارلي-دافيدسون من الانهيار، وبعد أن استملكوا الشركة من الشركة الأم غير المكترثة بمصيرها من خلال عملية استحواذ وظفت فيها الأموال الخارجية، تمكنوا من إقناع واشنطن بفرض زيادة مؤقتة في التعرفة الجمركية على الدراجات النارية المصنوعة في اليابان، ومنح القانون سائقي الدراجات ومالكيها معًا الوقت الذي كانوا يحتاجونه لإكمال إعادة تشكيل الشركة من الداخل، وعن طريق التكيف مع الأساليب الناجحة في مراقبة الجودة والإنتاج التي كان المنافسون اليابانيون يطبقونها، تمكن هؤلاء من إعادة ابتكار العملية التصنيعية وتحسين منتجاتهم، وقام كبار المديرين بإعطاء المديرين في المستويات المتوسطة وعاملي خطوط الإنتاج سلطات أكبر في اتخاذ القرارات، وحينئذ دعمت هارلي- دافيدسون دراجاتها المجددة بإستراتيجية تسويقية مبتكرة تخاطب الولاء الاستثنائي الذي يتمتع به عملاؤها العنيدون، إضافة إلى أنها اجتذبت زبائن جددًا.

عام (1987م) كانت هارلي- دافيدسوت قد استعادت مركزها المرموق في السوق من منافسي ما وراء البحار، وقدمت الدليل على أن المصنع الأمريكي التقليدي قادر على المنافسة والاستمرار والازدهار في سوق تتسم بالعالمية.

بداية باكرة

صنع ويليام إس. هارلي و آرثر دافيدسون -وكلاهما في العشرينيات من العمر- أول دراجة نارية في عام (1903م)، وهي السنة نفسها التي أسس فيها هنري فورد شركته لصناعة السيارات، وكما فعل فورد، ابتكرا نموذجًا في سقيفة خشبية بدائية؛ واختلفا عن فورد في أنهما باعا آلة واحدة في تلك السنة الأولى- وهي إنتاجهما كله، وفي عام (1910م) كانت شركة هارلي- دافيدسون لصناعة الدراجات النارية تقف على قدميها وتنتج، وباعت في ذلك العام (3,200) دراجة، وبعد ذلك بعشر سنوات، حيث توسعت لتغطي الأسواق الخارجية، تمكن الثنائي من بيع (28,000) دراجة نارية.

وبينما أصبح من السهل الحصول على السيارات نظرًا إلى انخفاض أسعارها، فإن حصة الدراجات النارية من سوق السيارات أخذت في الانخفاض، وفي عام (1913م) تمكن اثنان من عشرات مصنعي الدراجات النارية الذين ولدوا في أوائل القرن من البقاء في السوق: وهما هارلي- دافيدسون والشركة الهندية لصناعة الدراجات النارية.

في محاولة لجمع الأموال إبان حقبة الكساد، باعت شركة هارلي- دافيدسون حقوق تصنيع دراجاتها في اليابان إلى شركة منتجات صيدلانية، وأدت الصفقة إلى انتعاش سوق الدراجات اليابانية، ومن دون قصد مهدت الطريق للمنافسة التي أجهزت بعد وقت قصير على شركة هارلي- دافيدسون لصناعة الدراجات النارية بعد أربعين سنة. تمكنت الشركة من اجتياز حقبة الكساد في الثلاثينيات من القرن العشرين، وانتعشت في أثناء الحرب العالمية الثانية، وعندما ورد (88,000) دراجة إلى الجيش، وكما حصل بالنسبة إلى عدد من الشركات الأخرى التي تقود الصناعة الأمريكية، ازدهرت شركة هارلي-دافيدسون بعد الحرب، وذلك يعزى جزئيًا إلى تدمير القدرات الصناعية في اليابان وأوروبا، وفي عام (1953م) عندما أغلقت المصانع الهندية، أصبحت شركة هارلي المصنع الوحيد الباقي في صناعة الدراجات النارية الأمريكية.

وفي ذلك الوقت، أصبحت شركة هارلي- دافيدسون لصناعة الدراجات مؤسسة أمريكية، إضافة إلى أن دراجات هارلي أخذت تمثل رموزًا ثقافية في أعقاب المظاهر التي وردت في

أفلام العبادة؛ مثل: (ذا وايلد ون) و(ايزي رايدر). (الخنازير) ذوو المراس الصعب، كما كانوا يدعون، لديهم عضلات مفتولة وصوت هادر وجلبة مميزة، وكما قال أحد المتحمسين لهذه الصناعة: «إن دراجة هارلي تحدث أصواتًا لا شبيه لها على الطريق». وحيث إن الدراجة كانت ذات قوام فارع، قوية الشكيمة، خشنة، عالية الصوت ومتينة، فقد اجتذبت المتمردين الذين يرتدون الألبسة الجلدية، والذين يحبون غموض الولد السيء، وقد تحدث ويلي جي. دافيدسون؛ كبير مصممي الدراجات النارية لمدة طويلة، عن هذا الموضوع بحماس قائلًا: «إن الدراجة النارية تضفي على صاحبها قوة ميكانيكية- ليس بالإمكان ترويضها كلية». وعلى مر السنين مارست شخصيات مرموقة في ثقافة البوب ابتداءً من إلفيس بريسلي ثم الممثل ستيف ماكوين ولاعب البيسبول ريجي جاكسون ركوب الدراجات النارية بفخر.

قائد السوق يسقط فريسة للمنافسة الأجنبية

في الستينيات من القرن العشرين تمكنت الشركات المصنعة اليابانية من إعادة السيطرة على جزء من سوق السيارات والدراجات النارية العالمية، إحدى أكثر الشركات اليابانية المصدرة للدراجات نجاحًا شركة هوندا التي كانت دراجاتها الخفيفة قد واكبتها إعلانات تجارية محمومة؛ كانت تصور راكبيها على أنهم أشخاص (جيدون) من أجل التغيير، وما لبثت شركتا كاواساكي وياماها أن حصلتا على حصتيهما من سوق الدراجات النارية الخفيفة.

عام (1969م) استحوذت شركة أمريكان ماشين أند فاوندري كومباني (إيه.أم.أف) على هارلي- دافيسون، وما لبثت الشركة التي كانت مملوكة سابقًا لإحدى العائلات (والتي طرحت أسهمها للاكتتاب العام في عام (1965م))، أن وجدت نفسها في خضم تكتل ضخم، ظهر الأمر في البداية وكأنه نعمة، حيث ضخت إيه.أم.أف (60) مليون دولار في فرع هارلي، وزادت الإنتاج لمواجهة الهجمة اليابانية المتنامية، وبالرغم من أن حجم الإنتاج زاد من (27,000) في عام (1969م) إلى (60,000) في عام (1972م)، فقد اتخذ فرع هارلي- دافيدسون من شركة إيه.أم.أف موقفًا غريبًا متعجرفًا من السوق المزدهرة للدراجات النارية الأرخص والأقل

قوة، والتي كانت تسيطر عليها الواردات من اليابان، وبدلًا من زيادة إنتاجها من الدراجات الخفيفة، أوقفت هارلي- دافيدسون إنتاجها كليًا في عام (1978م).

بدت شركة إيه.أم.أف راغبة في التخلي عن هذا المضمار؛ لأن الواردات -في حقيقة الأمر- لم تكن تشكل تحديًا لنشاط هارلي- دافيدسون الرئيس، وهو إنتاج الدراجات النارية الثقيلة التي تزيد سعة محركاتها عن (750) سنتيمترًا مكعبًا، وفي نهاية عام (1974م) لم يكن لهارلي- دافيدسون أي منافس في إنتاج الدراجات فائقة الثقل (وهي الدراجات التي تزيد سعة محركاتها عن (850) سنتيمترًا مكعبًا)، وبعد أن سيطرت على سوق الدراجات الثقيلة لمدة طويلة، بدت هارلي- دافيدسون راضية عن نفسها، وقد عكست الحالة التي كانت فيها الدراجات هذا التراخي، وبدت المسؤولية عن مراقبة الجودة وكأنها فقدت في المتاهة البيروقراطية التي كانت تستبد بشركة إيه.أم.أف، ونتيجة لذلك فإن الخنازير أخذت تكتسب شهرة تستحقها بسوء النوعية، وكما ذكرت مجلة فوربس في عام (1983م): «لقد ارتفعت مبيعات إيه.أم.أف لكنها كانت تهدد بتلطيخ سمعة الشركة نتيجة إحجامها عن الاستثمار في المعدات الإنتاجية»؛ لقد تدهورت الأمور بحيث اضطرت الشركة إلى إنشاء (مستشفيات)، وهي محطات على الطرق يجري فيها تجميع الدراجات التي خرجت من خطوط التجميع ناقصة ونقلها إلى التجار، وبالرغم من المشكلات المتعلقة بالجودة، فإن هارلي- دافيدسون استمرت في تحقيق أرقام مبيعات مذهلة، وفيما أدت شعبية الدراجات والآلات الخفيفة منها إلى ازدهار السوق الكلي للدراجات الآلية ذات العجلتين، فقد باعت الشركة (50,000) دراجة في عام (1979م)، غير أن هذه الأرقام كانت خادعة.

عام (1981م)، بدأت مشكلة الجودة التي تعانيها هارلي تؤثر في المبيعات في وقت أخذت فيه الشركات المنافسة اليابانية تركز على سوق الدراجات الثقيلة؛ انحدرت مبيعات الشركة مسجلة تراجعًا بنسبة (18) بالمئة، إلى (41,000) دراجة، وحتى حصة هارلي في سوق الدراجات النارية الأمريكية فائقة الثقل هبطت دون حصة هوندا البالغة (9, 33) بالمئة، إلى (29,6) بالمئة، وهبطت حصة شركة هارلي- دافيدسون في السوق المحلية إلى (5) بالمئة، وحتى إن المتيَّمين بالدراجات النارية تحولوا إلى شراء الدراجات اليابانية.

عندما تنامت لديها القناعة بأنه ليس في وسعها فعل أشياء كثيرة لوقف تردي أوضاع الشركة، أخذت إيه.أم.أف تبحث عن مشترٍ لها، غير أنها لم تجد إلا اهتمامًا ضئيلًا في شرائها، ولدى الرجوع إلى فرع هارلي- دافيدسون كان كبير المديرين فون بيلز لا يزال يعتقد بجدوى منتجه، وكان بيلز وزملاؤه مدركين أن استمرار الشركة بيد المديرين المخلصين الذين يعلمون بحق تفاصيل قطاع الأعمال الخاص بالدراجات النارية، وكان من رأيهم أن بيع هارلي- دافيدسون سيكون أمرًا كارثيًّا؛ قال بيلز: «سيُستبدل أشخاص لا يعرفون شيئًا عن تجارة الدراجات النارية إطلاقًا بفريق إداري يتمتع بالخبرة والتماسك، وستذهب القيم التجارية طويلة الأمد التي تتمتع بها الشركة أدراج الرياح».

طلب بيلز مساعدة سيتي بنك، وبدأ هو وفريق مؤلف من مديري هارلي- دافيدسون الاثني عشر، بمن فيهم المدير المالي المعروف ببلادته ومرحه؛ ريتشارد تيرلنك، مفاوضات لشراء الشركة، واستعادوا ملكية الشركة في يونيو/ حزيران من عام (1981م)، وفي عملية شراء تقليدية تعتمد على التمويل الخارجي (إل.بي.أو) تمكنوا من الحصول على مليون دولار لقاء بيع أسهم، واقترضوا باقي المبلغ الذي تمت على أساسه عملية الشراء ومقداره (81,5) مليون دولار من مجموعة من المصارف بقيادة سيتي بنك، وكان أحد أعضاء الفريق المهمين جدًّا هو كبير مصممي الدراجات النارية ويليام جي. دافيدسون؛ كان ويلي جي (وهو الاسم الذي كان يعرف به سواء داخل الشركة أم خارجها) يشكل قلب العملية وروحها، وبوصفه أحد أحفاد مؤسس الشركة آرثر دافيدسون، فيعزى الفضل أساسًا إليه في تصميم الدراجات الحديثة بنظرة تعكس الماضي، وهو التصميم الذي حظي بشعبية كبيرة. تخرج ويلي جي في كلية مركز الفن للتصميم في باسادينا، كاليفورنيا، وانضم إلى الشركة في عام (1963م)، أطلق شعره ولحيته الرمادية، وكان يرتدي الملابس الجلدية والجينز ودبوس طية المعطف الذي يحمل صورة جمجمة وعظمتين متقاطعتين، لقد كان حضوره يضفي ليس فقط جوًّا من المصداقية على الشركة، بل أيضًا يوفر حلقة وصل بين الشركة المجهولة الهوية وجمهور العملاء؛ كان ويلي جي يقول: «راكبو هارلي هم نوع من الفنانين الشعبيين؛ كثير منهم مصممون غير مدربين يتحدثون عن دراجاتهم أكثر من أي شيء آخر؛ أنا أشعر بالسعادة عندما أصغي لهم؛ لأنني من الفصيلة نفسها».

في شهر يونيو/ حزيران من عام (1981م)، ركبت مجموعة المالكين الجدد لشركة هارلي- دافيدسون دراجات نارية من المصنع في يورك، بنسلفانيا إلى مقر الشركة في ميلووكي، ويسكنسون؛ وذلك للدعاية لما تتمتع الشركة به من قوة، غير أن النزهة ما لبثت أن انتهت بموجة من الصراخ إثر عودتهم إلى مقر الشركة؛ لقد جاءت عملية الشراء باستعمال الأموال الخارجية في الوقت غير الصحيح تمامًا، فيما كان المالكون الفخورون يمتطون دراجاتهم وينطلقون بها عبر ولايات أوهايو، إنديانا وإيلينوي، كان هناك كساد مرير وطويل يضرب العملاء التقليديين لمنتجات هارلي- دافيدسون على وجه الخصوص، يُضاف إلى ذلك أن العمال من ذوي الياقات الزرقاء قد سُرِّحوا بأعداد كبيرة، فيما قلصت أسعار الفائدة العالية جدًّا من حماسهم ومقدرتهم على اقتراض سعر الشراء الذي يبلغ (8,000) دولار، وفي عام (1982)، انخفضت تقديرات المبيعات من الدراجات النارية في الولايات المتحدة بنسبة (18) بالمئة، إلى (935,000)، وهو أول هبوط منذ عام (1975م)، ونظرًا إلى أن تكاليف الدراجات المصنوعة في اليابان مقارنة مع مثيلاتها من مختلف الأوزان من صناعة هارلي- دافيدسون قد كانت أقل بنسبة تتراوح بين (25) بالمئة و(50) بالمئة، فإن وضع الشركة انزلق بسرعة من مستقر إلى خطر، وفي عام (1980م) سجلت هارلي- دافيدسون أول خسارة تشغيلية لها في خمسين عامًا، غير أن فقدان الدم تحول إلى نزيف بسرعة؛ وفي عام (1982م) خسرت شركة هارلي- دافيدسون (25) مليون دولار.

وما زاد الوضع تعقيدًا أن عملية الشراء بتمويل خارجي حرمت الشركة المواردَ المالية التي تستطيع بها مواجهة الانكماش الاقتصادي؛ ففي (26) مايو/ أيار من عام (1982م)؛ أي بعد سنة من عملية شراء الشركة بتمويل خارجي، أعلنت شركة هارلي- دافيدسون برنامجًا تقشفيًّا مثيرًا، وفي ضربة واحدة سرَّحت الشركة (426) عاملًا، وخفَّضت رواتب الموظفين بنسبة (12) بالمئة، وجمَّدت رواتب العمال، وعلَّقت الإسهامات في خطط التوفير للموظفين، وخفَّضت الإنتاج، وفي نهاية عام (1982م) كانت الشركة قد أجرت تخفيضًا مذهلًا في عدد عمالها بنسبة (40) بالمئة ليصبح (2,200).

لم يكن هناك أي ضمان بأن يؤدي ازدياد المد الاقتصادي إلى تعافي الشركة ماليًّا، وما زاد من تفاقم الوضع المالي للشركة أن انخفاض الجودة قد أصبح مشكلة مستمرة، فخلال السنين الماضية كان مديرو مصنع الشركة وعمال خطوط الإنتاج قد خولوا صلاحية إنتاج الكميات، وليس مراقبة الجودة، ونتيجة لذلك في عام (1980م)، كان أكثر من نصف الدراجات النارية التي خرجت من خطوط التجميع يفشل في اجتياز الفحص ويحتاج إلى إصلاح، وفي المقابل كانت (5) بالمئة فقط من الدراجات اليابانية تفشل في اجتياز الفحص؛ كتبت مجلة سايكل وورلد: «بعض المعدات الموجودة في منتجات هارلي دافيدسون كانت تبدو كأنها صنعت من خام الحديد باستعمال الصخور من قبل المقيمين على طول شاطئ نهر ميلواكي». اضطر التجار إلى وضع قطع كرتون وحشوات تحت الدراجات في غرف العرض؛ وذلك لامتصاص الزيت المتسرب من مختلف الأنابيب والأجزاء، زد على ذلك أن بعض بائعي دراجات هارلي لمدة طويلة أصيبوا بخيبة أمل إزاء هذه المنتجات، ما دفعهم لبيع دراجات يابانية؛ قال فون بيلز بهذا الشأن في عام (1982م): «في البداية، وجدنا أنه من الصعب تصديق أننا قد نكون بهذا السوء، غير أننا كنا».

أدرك بيلز وزملاؤه بسرعة أنه يتعين إجراء جراحة رئيسة لإنقاذ المريض، وقال: «كنا نحاول العمل في نطاق نظام إنتاجي يعاني عيوبًا رئيسًا». ومن المفارقات أن المديرين وجدوا العلاج لعلتهم في المصانع اليابانية، وعندما قام كبار المديرين والقادة النقابيين الذين يمثلون موظفي هارلي- دافيدسون بجولة في مصنع هوندا للدراجات النارية في ماريسفيل، أوهايو، في عام (1982م)، أصيبوا بالصدمة والدهشة نتيجة مشاهداتهم؛ خطوط تجميع نظيفة، وعلاقات عمالية جيدة، وموظفو إدارة يتمتعون بالكفاءة (يوجد في المصنع ثلاثون من المشرفين من بين الموظفين وعددهم (500)). ومن المثير للاستغراب أن المصنع استطاع أن يحقق درجة إنتاجية عالية بالرغم من الغياب شبه الكامل لأجهزة الحاسوب. (استثمرت شركة هارلي- دافيدسون مؤخرًا في تكنولوجيا أجهزة حاسوب متقدمة في محاولة لتحسين إدارة المصنع). وكان بيلز يتمتع بنفاذ بصيرة وبديهة حاضرة بالنسبة إلى الفروق بين هارلي- دافيدسون ومنافسيها اليابانيين، وقد كتب إلى بيتر ريد؛ مؤلف كتاب صنع أمريكا الجيد) يقول: «لم يكن السبب

الإنسان الآلي أو الثقافة أو ألعاب الجمباز الصباحية أو أغاني الشركة؛ كان السبب يكمن في المديرين المحترفين الذين فهموا عملهم، واهتموا بالتفاصيل».

أجرى توم جيلب؛ النائب الأول لرئيس شركة هارلي لشؤون التشغيل، بحثًا عن الممارسات الصناعية اليابانية، وتوصل إلى نتيجة واضحة: «يجب علينا ممارسة اللعبة كما يمارسها اليابانيون، وإلا فإننا سنموت». ومن قبيل المفارقة أن اليابانيين تعلموا لعبتهم من أحد الأمريكيين؛ إنه الدكتور إدواردز ديمنغ، مبدع حركة إدارة الجودة كلها؛ فقد طوَّر ديمنغ وجوزيف جوران البرامج وأدخلها إلى اليابان في الأربعينيات من القرن العشرين؛ للمساعدة على إعادة بناء البنية التحتية الصناعية بعد الحرب العالمية الثانية.

كانت إستراتيجية ديمنغ تقوم على أساس ما يسمى بالثالوث الإنتاجي، وكانت مكونات الثالوث هي تسلم البضاعة وقت الحاجة إليها، ومشاركة الموظفين، والتحكم في العامل الإحصائي، وعن طريق تسلم البضاعة وقت الحاجة إليها، يحتفظ المصنعون بكمية البضاعة اللازمة جاهزة للاستعمال المباشر وقت الحاجة بدلًا من الاحتفاظ بكميات كبيرة من المكونات والمعدات ملقاة حول المنشأة، وبموجب مبدأ تسلم البضاعة وقت الحاجة إليها، يمكن للمصانع أن تقلب مخزون البضاعة عشرين أو ثلاثين مرة في السنة؛ وبالمقارنة فقد كانت شركة هارلي- دافيدسون تقلب البضاعة أربع مرات سنويًا، وفي عام (1981م)، وقبل أن يتجوَّل المديرون في مصنع ياباني، كانت الشركة قد باشرت في تنفيذ برنامج تجريبي لتسلم البضاعة وقت الحاجة يعتمد على المفاهيم اليابانية، وتمكنت هارلي- ديفيدسون مباشرة تقريبًا من تحقيق الوفر في التخزين والبضائع المخزنة، ما أتاح للشركة مزيدًا من النقود للوفاء بمستحقات ديونها، وأدى النقص في مخزون البضاعة إلى توفير مساحات في أرضية المصنع، ما مكن الشركة من التخلص من الاختناقات التي كان تعانيها خطوط التجميع، وبموجب الصيغة الخاصة من تسلم البضاعة وقت الحاجة التي أطلقتها شركة هارلي- دافيدسون والتي أسمتها «المواد وفقًا لحاجتها»، فتُحدَّد الأجزاء المعيبة قبل استعمالها على نطاق واسع، وبما أن البضاعة كانت ترد في دفعات صغيرة، فقد كان من الممكن إجراء التعديلات قبل وصول توريدات المكونات اللاحقة؛ لقد مكن تبني آلية المواد وفقًا للحاجة إليها، هارلي من تخفيض مخزونها من البضائع بنسبة (75) بالمئة، وسمح بتشغيل مصنعي التجميع فيها من دون مخازن.

أما المبادرة الرئيسة الثانية المستوحاة من ديمنغ -من خلال المنافسين اليابانيين- فكانت مشاركة الموظفين على نحو أكبر، وفي مثال باكر لما يسمى اليوم (التمكين)، سعت شركة هارلي- دافيدسون إلى التمييز بين عاملي الياقات البيضاء والياقات الزرقاء، وتعاون كبار المديرين وعمال الإنتاج لإعادة تصميم خطوط التجميع وأرضية المصانع؛ قال توم جيلب بهذا الشأن: «لم تُنفَّذ التغييرات إلا بعد أن فهم الأشخاص ذوو العلاقة هذا التغيير وقبلوا به». ونظرا إلى أن الموظفين كانت لهم مصلحة في القرارات الحاسمة التي ستؤثر في مستقبل الشركة، فقد تحولوا إلى أناس يقدمون الحلول على خط الإنتاج).

دُرِّب العمال أيضًا على أسلوب ديمنغ الثالث: السيطرة على العامل الإحصائي؛ ففي عامي (1983م) و(1984م) تلقى مديرو هارلي- دافيدسون محاضرات ألقاها أساتذة من جامعة تينيسي، والذين حُوِّلوا إلى مستشارين في أساليب آلية السيطرة على العامل الإحصائي، وبموجب هذا التوجه فإن عمال خطوط الإنتاج لم يكونوا مجرد ممارسين لأعمالهم آليًّا؛ إذ اعتُرِف بأن موظفي الشركة لديهم أكبر قدر من المعرفة والإلمام بالعملية الإنتاجية، فضلًا على مراقبة هذه العملية، فقد شُجِّع الموظفون على اكتشاف مواطن الخلل والمشكلات في العملية الإنتاجية ومناقشة مدى فاعليتها واقتراح الحلول، وبدأ العمال استعمال مخططات للسيطرة؛ وذلك لتحليل المعطيات ومراقبة الجودة؛ يقول ريتشارد تيرلنك: «يتعين على الإدارة العليا الاعتراف بأن عليها المسؤولية، ويتعين عليها والالتزام بتوفير بيئة يشعر فيها الموظف بالحرية في تحدي النظام ليحقق النجاح».

لقد اعترفت شركة هارلي- دافيدسون بوجود حاجة إلى التغيير، وقامت بتنفيذه على نحو سريع، ومع نهاية عام (1982م) كانت التكاليف قد انخفضت إلى مستويات دنيا لم تكن معها الشركة بحاجة إلى بيع أكثر من (35,000) دراجة لتحقيق مستوى التعادل، مقابل (53,000) دراجة قبل ذلك بسنتين فقط، ومع ذلك فقد باعت هارلي- دافيدسون (27,000) دراجة، وهو أمر مخيب للآمال؛ لذا وجدت الشركة نفسها في مواجهة مشكلة أخرى، وفي أوائل الثمانينيات من القرن العشرين بدأت شركتا ياماها وهوندا اللتان كانتا تخوضان حربًا شرسة من أجل حصة في السوق الأمريكية، بتخفيض أسعارهما على جناح السرعة بإغراق الأسواق بمنتجاتهما، حيث كانتا تعرضان من الدراجات ما لا تستطيعان بيعه.

ونظرًا إلى شعورها بالإحباط، طلبت شركة هارلي- دافيدسون في شهر سبتمبر/ أيلول من عـام (1982م) مـن لجنة التجـارة الدولية الحماية من هذه الممارسـات التجارية الضارة، ولم تطلب هارلي اتخاذ إجراءات احترازية دائمة ضد المنافسة الأجنبية؛ قال بيلز في ذلك الوقت: «كل ما نطلبه هو فسـحة ضيقة لالتقاط الأنفاس». كان بقاء المنتج الأمريكي الوحيد للدراجات النارية معلقًا في الميزان؛ وقف سياسيون يمثلون مناطق تجري فيها عمليات لهارلي-دافيدسون خلف الشركة، وأصبح السيناتور روبرت كاستن من ولاية ويسكونسن أول سيناتور أمريكي يدلي بشـهادة أمام لجنة التجارة الدولية نيابة عن إحدى الصناعات؛ قال كاسـتن: «ما جرى هنا في حقيقة الأمر مجرد تكديس لبضائع يابانية ليس لها أي علاقة باحتياجات السوق الأمريكية».

وجـدت لجنـة التجـارة الدولية هـذه الحجج مقنعـة، وأوصت بفرض تعرفـات عقابية على الدراجـات الناريـة اليابانية، وفي شـهر أبريل/ نيسـان من عام (1983م) وقع الرئيس رونالد ريغـان علـى توصيات اللجنة، وبموجب هذه التوصيات رُفعت مباشـرة نسـبة التعرفة الجمركية المعمول بها آنذاك، وهي (4,4) بالمئة على الدراجات النارية اليابانية بمحركات ذات سعة أكبر مـن (700) سـنتيمترًا مكعبًـا إلى مستوى عالٍ، وهـو (49,4) بالمئة في عـام (1983م)، ونصَّ الإجـراء علـى عـودة التعرفـات الجمركية ببطء إلى مسـتواها الأصلـي: وذلـك بتخفيضها إلى (39,4) بالمئـة في عـام (1984م)، وإلـى (24,4) بالمئة في عام (1985م)، وإلى (19,4) بالمئة في عام (1986م)، وإلى (14,4) بالمئة في عام (1987م)، وإلى مستواها الأصلي وهو (4,4) بالمئـة في عـام (1989م). وجـد بعض المصنعـين اليابانيين طريقة للالتفاف على هذه النسـب العالية عن طريق تجميع دراجاتهم في مصانع أمريكية بدلًا من نقلها جاهزة من اليابان، غير أن التعرفـة ألحقـت أضـرارًا كبيرة بمصنعي الدراجـات المبتدئين الذيـن كان يجري تزويدهم حصريًـا مـن قبل المنتجين اليابانيين، فيما أنحى بعض المعنيين بالأمر باللائمة في هذا الوضع على الكساد الذي ضرب القطاع الصناعي برمته في منتصف الثمانينيات من القرن العشرين.

إعادة تأهيل صورة المنتج المحسن

حتى وإن رفعت التعرفة أسعار دراجات نارية يابانية معينة، إلا أنها لم تحل بصورة مباشرة مشـكلات شـركة هارلي- دافيدسـون، وكان يتعين على الشـركة أن تقنع الجمهور بمصداقيتها

المجددة؛ كانوا بحاجة إلى شيء من التسويق المكثف؛ فأطلقت الشركة حملة ترويج على مستوى البلاد في عام (1983م) باسم «برنامج السوبررايد»، حيث دعا - بالإضافة إلى أشياء أخرى- نحو ست مئة من الوكلاء الناسَ لمشاهدة المنتجات الجديدة وفحصها بأنفسهم، وخلال ثلاث عطل لنهاية الأسبوع، لبَّى الدعوة (40,000) من العملاء المحتملين تقريبًا؛ يقول فون بيلز: «إن علاقتنا مع راكبي الدراجات تتسم بالخلافات نفسها الموجودة بيننا وبين منافسينا اليابانيين؛ إن بعضًا من زبائن هارلي ليسوا مجرد مشترين للدراجات؛ إنهم يشترون (خبرة هارلي)».

أعربت جحافل من مالكي الدراجات النارية عن ابتهاجها بارتداء القمصان التي تتخذ هيئة الحرف تي وتحمل اسم هارلي- دافيدسون، وارتداء البضاعة الجلدية؛ ونسبة قليلة منهم ذهبوا إلى حد رسم وشم دائم على جلودهم يحمل اسم الشركة وشعارها، وفي غياب هذه العلاقة الخاصة، ربما لم يكن في وسع هارلي أن تنقذ نفسها، ونحو (75) بالمئة من راكبي دراجات هارلي كرروا الشراء، وعلى خلفية هذا الولاء، ركزت هارلي كثيرًا من جهودها التسويقية الجديدة على العملاء الذين كانوا يمتلكون دراجات نارية.

عام (1983م)، أطلقت هارلي- دافيدسون مجموعة مالكي هارلي- أو هوجز؛ كان كل مشترٍ جديد لدراجة هارلي يكسب عضوية مجانية لمدة سنة في مجموعة ركوب محلية، واشتراكًا في نشرة تصدر كل شهرين بعنوان (هوج تيلز)، واشتراكًا لمدة ستة أشهر في مجلة (أمريكان أيون) التي تخاطب هواة ركوب الدراجات النارية، وكانت هناك حوافز أخرى من بينها السماح بالدخول إلى البيوت المفتوحة وحفلات الاستقبال الخاصة التي تقام في المناسبات المتعلقة بالدراجات النارية والتأمين وخدمات الطرق وترتيبات الاستئجار في أثناء العطل، وحتى تقديم المساعدة إلى النساء الراكبات. وكما قالت نائبة رئيس هارلي-دافيدسون لشؤون التسويق كاثلين لولر- ديميتروس: «كان من شأن هذه الترتيبات أن تجعل الشركة إنسانية؛ إذ إن أمرها لا يقتصر على تخويل العملاء حق الانضمام إلى عائلة هارلي فقط، بل يتيح لهم أيضًا أن يشعروا وكأنهم عائلة واحدة». لقد أثبت الهوجز بأن لهم شعبية كبيرة، وارتفعت المبيعات من (27,000) في عام (1983م) إلى (43,000) في عام (1987م)، بالإضافة إلى أن عدد مجموعة الهوجز وصلت إلى (73,000).

في منتصف الثمانينيات، بدأت تأثيرات برامج الجودة والجهود التسويقية تظهر على ملخص ميزانية الشركة، وبعد أن حققت الشركة أرباحًا ضئيلة مقدارها (973,000) دولار في عام (1983م)، أعلنت الشركة أن أرباحها ارتفعت إلى (2,6) مليون دولار في عام (1984م)، وكانت الشركة تصنع أعدادًا أقل من ذي قبل من الدراجات النارية وتبيعها -إنتاجها الذي بلغ (23,000) دراجة في عام (1983م) كان يمثل (3,83) بالمئة فقط من حجم السوق الكلي-لكنها كانت تصنعها بصورة أفضل وأسرع، وكان العملاء يلاحظون الفرق، وكما قال مايكل أوفاريل؛ رئيس قسم هيلز آنجلز في أوكلاند (كاليفورنيا)، في عام (1985م): «الفرق مذهل؛ لن يستطيعوا هزيمتكم حتى الموت بعد الآن، وما زالت أموركم سليمة تمامًا»، لقد جعلت هارلي- دافيدسون راكبي الدراجات المتشددين يثقون بها، ولكنها لم تستطع إقناع المصرفيين المتشددين، ومنذ شراء الشركة، كانت هارلي- دافيدسون قد تصرفت بصورة طبيعية عندما تخطت خط الائتمان المبدئي الذي قدمه لها سيتي بنك، وبالرغم من التحول الواضح في الشركة، إلا أن المولين لم يشاركوا المديرين نظرتهم المتفائلة بشأن المستقبل، وفي نهاية عام (1984م) أعلن سيتي بنك بأنه لن يمنح الشركة بعد الآن سلفًا تتعدى سقف الائتمان المتفق عليه، وعشية الرجوع العظيم أصبحت الشركة وعلى نحو مفاجئ على حافة الإفلاس، ومن خلال سلسلة من الاجتماعات التي كانت تتم بالإكراه، تمكنت شركة هارلي- دافيدسون من إقناع مصرف سيتي بنك بشطب (10) ملايين دولار من القرض، فبرر سيتي بنك على نحو صحيح تلك الخطوة التي قال عنها إن من شأنها أن تجعل من عميله خطرًا أكثر جاذبية للمصارف الأخرى، ونتيجة لتخفيض عبء القروض عليها تمكنت هارلي- دافيدسون من جمع زمرة جديدة من الدائنين بقيادة شركة هيلر فايننشال التي تتخذ من شيكاغو مقرًا لها، والتي حلت محل سيتي بنك في (31) ديسمبر/ كانون الأول من عام (1985م).

قبل أشهر من تهديد سيتي بنك بإرسال حزمة هارلي- دافيدسون إلى الفصل الحادي عشر، أعلنت هارلي- دافيدسون بيانها النهائي حول وضعها الصحي، وتحولت الشركة التي تجدد شبابها إلى الدين العام وأسواق الأسهم في يونيو/ حزيران من عام (1986م)، حيث تمكنت من جمع (90) مليون دولار عن طريق بيع ما قيمته (20) مليون دولار من الأسهم

العاديـة، والحصـول علـى قروض ليس لها أولويـة الدفع بمبلـغ (70) مليون دولار، وفي السـنة اللاحقـة عندمـا حولت هارلي-دافيدسـون إدراج أسـهمها من البورصة الأمريكيـة إلى بورصة نيويورك، سار مديرو الشركة بصوت هادر في أزقة مانهاتن السفلى في مسيرة احتفالية.

كتبـت مجلـة فوربس في عـام (1987م) تقـول: «تبـدو آفاق هـارلي اليـوم أكثر إشـراقًا... لقـد أنهت السـنة بمبيعـات بلغت (295) مليـون دولار وبأربـاح قاربت (4,3) مليـون دولار؛ أي ضعف السـنة السـابقة تقريبًا». لقد قطعت الشـركة بالفعل شـوطًا كبيرًا في سـت سـنوات بين عامـي (1981م) و(1987م)، وتضاعفت الإيرادات للموظـف الواحد، وزادت الإنتاجية (50) بالمئـة، عـلاوة علـى أن نسـبة الدراجـات التي كانـت جاهزة للركوب مباشـرة بعـد الخروج من خـط التجميـع ارتفعـت إلـى (99) بالمئـة، ولم يكن الأمـر يتعلق بالأرقـام فقط؛ فاعتمـادًا على الثقـة المتجـددة في الشـركة التي طالهـا التغيير، فقد أحسـن مديرو هارلي- دافيدسـون صنعًا بوعدهـم السـابق بـأن دعم الحكومة ينبغي أن يمثل عـكّازًا مؤقتًا، لا طرفًـا صناعيًّا دائمًا، وفي (17) مايو/ أيار من عام (1987م)، طلبت الشركة على نحو اختياري من الحكومة الأمريكية إلغاء التعرفات الجمركية المفروضة على الدراجات النارية اليابانية، وذلك قبل سـنة مما كان مفترضًا أن ينتهي العمل بها، وقد أشادت صحيفة نيويورك تايمز بالخطوة واصفة إيّاها بأنها: «حركة بارعة في العلاقات العامة».

وللاحتفال بولادتها الجديدة، أقامت الشركة حفلًا ضخمًا بمناسبة عيد ميلادها الخامس والثمانـين في ميلواكـي في (18) يونيـو/ حزيران مـن عام (1988م)، مع حفل موسـيقي أحيته فرقة شارلي دانييلز، وقبل أسبوع من الاحتفال ركب ما يزيد على (40,000) من محبي هارلي دراجاتهـم إلى برو سـيتي مسـتعملين عشـر طرق مختلفة في طـول الولايات المتحـدة وعرضها، وكان واحد مديري هارلي- دافيدسون يقود كل مجموعة هادرة : فون بيلز، وريتشارد تيرلانك، وويلي جي كانوا في مقدمة مجموعات كبيرة من راكبي الدراجات.

مرة أخرى أخذت هارلي- دافيدسـون تقود المشـهد، فيما كان الاقتصاد يتحسـن اسـتمرت مبيعـات الشـركة بالتعـافي، وبحلـول عـام (1989م) تمكنت هارلي- دافيدسـون من اسـتعادة تفوقهـا، حيـث كانت تسـيطر علـى (59) بالمئـة من سـوق الدراجـات النارية الثقيلـة، وتفوقت

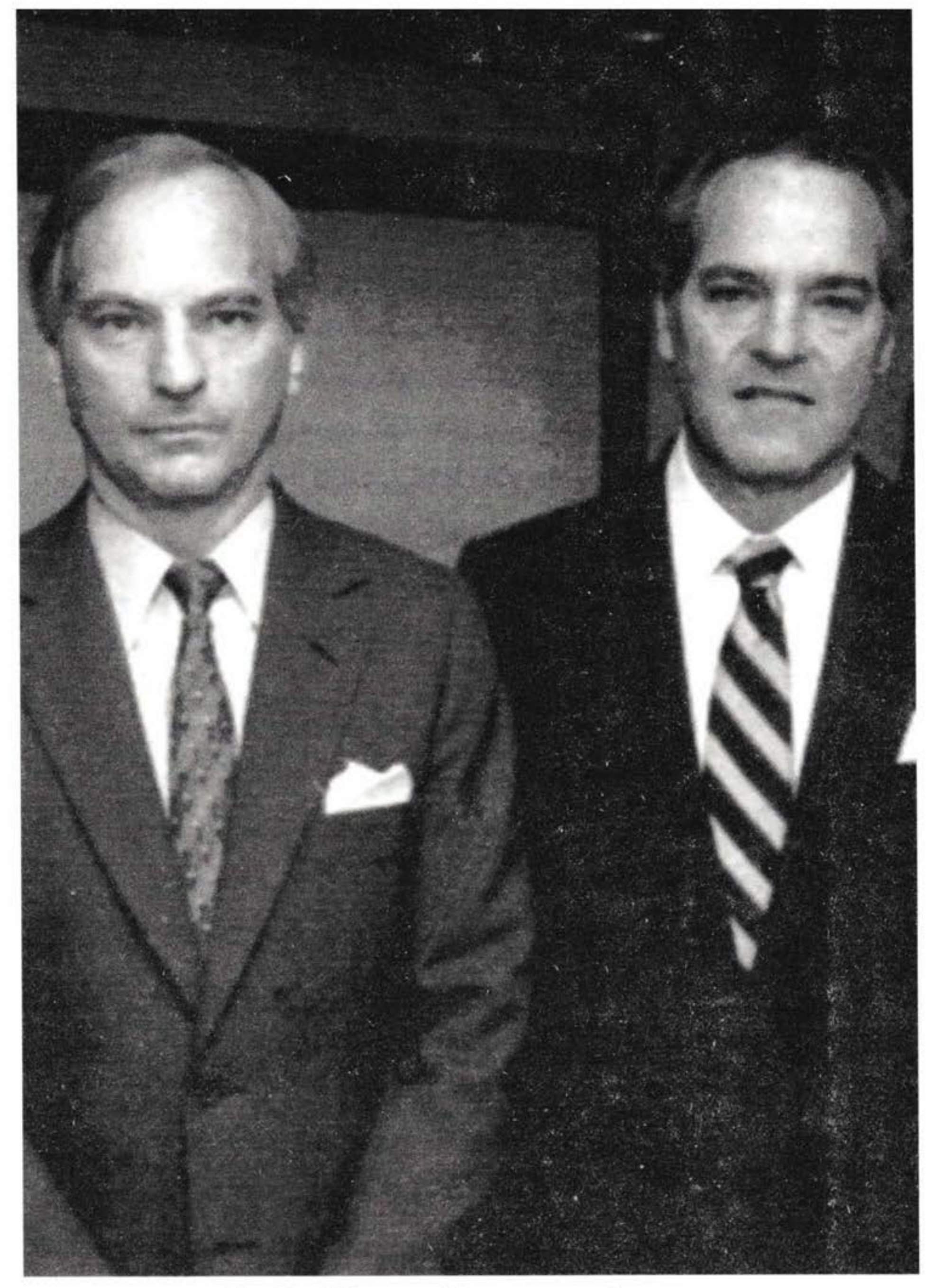
بسهولة على هوندا التي جاءت في المركز الثاني، وحصلت على (15) بالمئة من المبيعات، ناهيك عن أن مبيعاتها من الدراجات الثمينة -حيث كان ثمن الدراجات النارية المجهزة بالكامل يتجاوز (15,000) دولار- ارتفع إلى (41,000) في عام (1989م)، أما المستثمرون الذين أعربوا عن الثقة في الشركة بشراء أسهمها فقد تلقوا جزاءً موفورًا؛ إذ نمت أرباح الشركة بنسبة (57) بالمئة سنويًا بين عامي (1986م) و(1990م)، لذا فإن سعر السهم الذي بلغ في البداية (11) دولارًا قد تم تقسيمه ومضاعفته مرات عدة، وفي شهر يونيو/ حزيران من عام (1990م) فقفز سعر السهم وتضاعف عشر مرات مقارنة بسعر الاكتتاب.

ومع ذلك لم تكن شركة هارلي- دافيدسون مقتنعة بعودتها، وكان مديرو الشركة يعدون أداءها في تقدم، وهو مثال واقعي ومتطور لأهمية الحفاظ على الجودة، وفي مطلع التسعينيات توجهت وفود إدارية تمثل عشرات الشركات الأخرى إلى ميلكواي، وويسكونسن، ويورك، وبنسلفانيا؛ وذلك لإجراء فحص عن قرب للإشارات الصحية والحيوية الصادرة عن شركة كانت قبل عشر سنين في محنة مالية خانقة، واستمرت الشركة في تطبيق معايير الإنتاجية الثلاثة وتحقيق نتائج كبيرة؛ يقول فون بيلز: «لم ندرك الأمر مباشرة، ولكننا وجدنا من خلال التجربة أن الممارسات الثلاث هذه جميعها كان يعتمد بعضها على بعض؛ ولذلك يتعين عليك أن تمارسها جميعًا حتى تحصل على أفضل نوعية وإنتاجية». في عام (1990م) كانت الشركة تجدد مخزونها من السلع عشرين مرة في السنة، علاوة على أنها خفضت مستويات مخزونها من السلع بنسبة (75) بالمئة ومتطلبات مساحة الإشغال بنسبة (25) بالمئة منذ عام (1981م).

كان نموذج هارلي الجديد -التحسين المستمر للنوعية- يتطلب كثيرًا من الوقت والانتباه في مرحلة باكرة من العملية التصنيعية؛ لقد صُمِّم هذا النموذج بهدف امتصاص المشكلات في مهدها قبل أن تتطور إلى أزمة، ويعترف هذا النموذج بأن سرعة التغيير الكبيرة في التكنولوجيا والاقتصادات ونمط الحياة تتطلب من المديرين الحفاظ على حالة مستمرة من اليقظة؛ قال ريتشارد تيرلنك بهذا الصدد: «لقد أتى التغيير هنا ليبقى؛ لا مجال لذهابه بعيدًا، ويتعين عليك التعود عليه».

عبر سـنوات الثمانينيات من القرن العشريـن، كان هناك تغيير مثير في صورة راكب دراجة هارلي؛ فيما كانت الدراجات النارية تحتفظ بنصيبها من شـهرة الراكبين، فإن الشركة كانت تحصـل تقليديًّا على زبائنها من الطبقتين العاملة والمتوسـطة، ولكن مع اسـتمرار الأسعار في الارتفاع وتمكن الشركة من تقوية مركزها في ذلك الجزء من السوق الذي تسوده المنتجات ذات الجودة العالية في السبعينيات والثمانينيات، فإن سياستها التسويقية النشطة بدأت في اجتذاب طبقة مختلفة من المشترين، كان (40) بالمئة من مالكي هارلي- دافيدسـون في تلك السنوات من العمال ذوي الياقات البيضاء مقارنة بنسـبة (31) بالمئة من مالكي الدراجات كلهم، وفي عام (1985م) كان الراكب العادي لدراجة هارلي- دافيدسون ينعم بدخل سنوي مقداره (35,700) دولار مقارنة بمعدل دخل في القطاع الصناعي مقداره (22,500) دولار.

استمرت هذه النزعة في أواخر الثمانينيات؛ لقد حولت الصورة المجددة ذات الجودة العالية لشركة هارلي والأسـعار المرتفعة الدراجات النارية إلى رموز للأوضاع المترفة، وكانت مجموعات من السـماسرة والمحامين والمحاسـبين تلتقي في نهاية الأسـبوع لتحرق المطاط، وتبتدع الظاهرة التي تدعى (راكبـي روليكس) أو راكبي الدراجات الأغنياء في المناطق الحضريـة (رابس)، وفي عـام (1989م) نظمت الشركـة عرض أزياء ترويجيًّا ليليًّا في بلومينغ ديلز، وكان المشـتري العادي في عام (1990م) -رجلًا يبلغ من العمر خمسـة وثلاثين عامًا- يتمتع بدخل أسرة مقداره (45,000) دولار، وهو يزيد كثيرًا عن المعدل الوطني، وفي عام (1990) كان ثلث مشتريي دراجة هارلي من المهنيين أو المديرين، و(60) بالمئة من الخريجين في الجامعات.



جورج روبرتس وهنري جرافيس، شركة كيه.كيه.آر.

كولبيرج جرافيس روبرتس آند كومباني
وشراء أسهم الشركات باستعمال أموال مقترضة

لمدة طويلة من القرن العشرين كان مديرو الشركات ينظرون إلى الدين بحذر، وكان الدين يشكل جزءًا ضروريًا من ميزانية أي شركة تقريبًا تتمتع بوضع صحي، ولكن الحكمة التقليدية كانت (الدَّيْن الكثير أمر خطر)، غير أن كبار المديرين أخذوا في أواخر السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين ينظرون إلى الدين نظرة مختلفة؛ قد تكون الشركة غارقة في الدين، ولكنها تواظب على الازدهار؛ كما أن كبار المديرين قد يزدهرون أيضًا.

أصبح الدين (قوة مؤثرة) -وسيلة لتحريك جسم أكبر، وفي هذه الحالة الشركة أو التحكم فيه، تبعًا للإستراتيجية المالية التي روج لها الشركاء المؤسسون لشركة كولبيرج كرافيس روبرتس أند كومباني، والذين دعاهم الصحفي جورج أندرز بجدارة (تجار الدَّين)، أصبح من الممكن استعمال الدين للاستحواذ على شركات كبيرة وناجحة بدفع قليل من النقود في بداية الأمر.

كانت كيه.كيه.آر (وهو الاسم الذي كان يطلق على الشركة) تعتمد في نشاطها التجاري على صفقة عالية المخاطر تسمى (شراء أسهم الشركات باستعمال الدين الخارجي)، وفي نطاق صفقة نموذجية من هذا القبيل، تشتري مجموعة من كبار المديرين والمستثمرين والخبراء الماليين الأسهمَ من المسهمين في المؤسسة، بأسعار تكون عادة أعلى بكثير من القيم السائدة في

السوق، ومن أجل جمع النقود لتغطية هذه الصفقة، يقترض المشترون من المؤسسات أو يبيعون سندات ذات عوائد عالية مقابل تدفقات الإرادات المستقبلية من الشركة التي يُستَحوذ عليها.

لقد أُسِّست شركة كيه.كيه.آر في عام (1976م) من قبل ثلاثة اختصاصيين في مالية الشركات، وهم جيروم كولبيرج، وهنري كرافيس وجورج روبرتس برأسمال مقداره (120,000) دولار، ركَّزت كيه.كيه.آر في البداية على الشركات الصغيرة، وفي وقت لاحق ركَّز الشركاء على أهداف استحواذ ممكنة على شركات يحدوهم الأمل في اجتذاب مديرين كبار للتعاون معهم في إتمام عملية الشراء بالفاعلية المالية (أل.بي.أو.)، وفي سنتها الثالثة، اشترت الشركة ثلاث مؤسسات، وأنفقت في تلك العمليات (407) ملايين دولار، وأخذت كيه.كيه. آر تعرف بتنفيذ صفقاتها بالتعاون مع الإدارة، وفي نهاية المطاف أضفى هذا النجاح على كيه.كيه.آر القوة لاختيار أهدافها، وتنفيذ عمليات الشراء المدعم بالأموال المقترضة بمعزل عن رغبات الشركات المستهدفة، ونتيجة لإتمام الخبراء الماليين الثلاثة مزيدًا من الصفقات المؤثرة، فقد طبَّق آخرون النمط الذي تستعمله، وعمدوا إلى عمليات شراء الشركات بتوظيف الفاعلية المالية لبناء إمبراطوريات بين ليلة وضحاها؛ لقد أدخل الشركاء المؤسسون لشركة كيه.كيه.آر ابتكارات مهمة إلى مالية الشركات، وهي ضرب من عقلية الرهن التي سمحت لرجال الأعمال بالتعايش مع ديون ضخمة بالسهولة نفسها التي يتعايش معها مالكو المنازل، وعندما أصبح هذا الميدان مزدحمًا، وأصبح الوصول إلى النقود محفوفًا بمزيد من الأخطار، وجدت كيه.كيه.آر شريكًا ثالثًا يتمتع بالقوة الفائقة، وهو مايكل آر. ميلكين من شركة دريكسيل بيرنهام لامبرت، وكان من شأن الجرأة التي يتمتع بها ميلكين في جمع مبالغ ضخمة من النقود من خلال بيع السندات عالية العائد (ذات التصنيف المنخفض) أن مُنحت كيه.كيه.آر أداة اقتراض استثنائية تنطوي على قوة مالية ضخمة في الظروف الصحيحة.

لقد كانت سنوات الثمانينيات من القرن العشرين ظروفًا مواتية لشركة كيه.كيه.آر، وفي عام (1989م) كانت تمثل الشريك العام في مجموعات مالكين تسيطر على شركات أمريكية معروفة مثل آر.جيه.آر نابيسكو، سيفوي ستورز، أوينز- إيلينوي، دوراسيل انترناشيونال، ومع ذلك كانت كيه.كيه.آر تدير محفظتها الضخمة ببضع عشرات من الموظفين، وفي الوقت الذي كانت فيه الشركة -مع مختلف المستثمرين- تمتلك حصصًا مهيمنة في هذه الشركات، لم تكن

مهتمة بإدارة العمليات اليومية فيها، وكانت كيه.كيه.آر قانعة بترك المسؤولين فيها التصرف بالشؤون الداخلية، وتبنَّت أسلوبًا إداريًا شاملًا يسمح (بل إنه يُصرّ على ذلك) لكبار المديرين في الشركات المشتراة بالإسهام في الملكية، ونتيجة لذلك واستعمالًا لأحد الأقوال المأثورة عن جيروم كولبيرغ، كانوا جميعًا «في الناحية نفسها من الطاولة».

لقد أصبح الشركاء في كيه.كيه.آر من المليارديرات تقريبًا عن طريق تطبيق نظرتهم المبدئية: الدين يفرض نوعًا فريدًا في نوعه من النظام على المديرين والمالكين؛ إن فلسفة كيه. كيه.آر في استعمال المستويات العالية من الدين لزيادة القيمة قد جرى تبنيها من قبل مديري مئات الشركات التي يمتلكها الجمهور.

مهندسو وول ستريت

وصل جيروم كولبيرج إلى وول ستريت في عام (1955م)، وبعد التخرج في كلية الحقوق في جامعة هارفارد انضم إلى شركة بير ستيرنز التي كانت تعرف حينئذ بأنها مركز تجاري نشط، وبما أنه كان يتمتع بمسلك الإنسان المتأمل الذي يعكس شخصية أستاذ جامعي أكثر منه وسيط صفقات في وول ستريت، فقد مكث كولبيرج بعيدًا عن التجاذبات التجارية المحمومة، مفضلًا بدلًا من ذلك العمل في دائرة مالية الشركات، وكان ينصح العملاء ويرتب التمويل لمؤسسات تقوم بالاندماج أو التوسع أو إعادة التمويل أو بيع الأسهم.

كان العمل هادئًا في دائرة مالية الشركات، وفي الستينيات من القرن العشرين، باع عدد من الشركات الأسهم إلى الجمهور تحت تأثير الثروات التي تحققت نتيجة لصعود السوق على مدى حقبة طويلة، إضافة إلى أن شركات أخرى قد استُحوذ عليها من قبل شركات أكبر منها تحولت إلى تكتلات، وفي كلتا الحالتين كان المديرون يفقدون الاستقلالية في الشركات التي عملوا بجد لإدارتها، وبوصفه رد فعل لهذه المشكلة نصح كولبيرج مالكي الشركات باتباع إستراتيجية يستطيعون من خلالها استغلال أسهم الشركات التي أنشؤوها من دون فقدان السيطرة عليها، وجادل في أن مجموعات المستثمرين بقيادة الإدارات العليا تستطيع تحقيق السيطرة على

شـركاتهم باسـتعمال عدد قليل من الأسهم وقدر كبير من الدّين، ومن شأن هذا أن يفضي إلى تركز الملكية في أيدي عدد قليل من المستثمرين، ومنهم المديرون وعبر السنين يستطيع المالكون الجدد تسديد القرض من خلال الأرباح التي تدرها عليهم العمليات التشغيلية.

وجد كولبيرج ضالته في إتش.جي. شـتيرن، وهو رجل سـبعيني يملك شركة لمعالجة الذهب وتنقيته تسـمى (شـتيرن ميتالز)، أراد شتيرن أن يحقق أرباحًا من الشركة التي بناها من دون أن يتخلـى عـن السـيطرة عليها؛ قال كولبيرج لاحقًـا: «لقد أوحيت إليه أن باسـتطاعته امتلاك الكعكة وأكلها أيضًا».

في صيف عـام (1965م) شـكل كولبـيرج مجموعـة اسـتثمارية اشـترت الشـركة بأمـوال مقترضة، وتركت إدارة شـركة شـتيرن ميتالز وكمية كبيرة من أسـهم الشـركة لعائلة شـتيرن، وتمكن الخبير المالي من الحصول على مبلغ (1,5) مليون دولار نقدًا من عائلة شتيرن ومن بير ستيرنز ومن مستثمرين أفراد، اقترض كولبيرج أيضًا (8) ملايين دولار من المصارف، وكانت أهمية الصفقة بالنسـبة إلى العائلة تكمن في حصولها على ملايين الدولارات لقاء بيع الشـركة مـن دون التخلـي عن قيادتها، يُضاف إلـى ذلك أن أهمية الصفقة بالنسـبة إلى كولبيرج كانت تكمن في أن وجود الدين اضطر المهتمين بالصفقة جميعهم، سـواء المسـتثمرين الخارجيين أم عائلة شتيرن، لتشغيل الشركة بكفاءة، وكانت الثمرة التي جناها المهتمون بالصفقة كلهم تتمثل في معدل عائد مرتفع: حيث ارتفعت قيمة السهم ثمانية أضعاف في غضون أربع سنوات.

فيما تابع كولبيرج عمليات بيع الشـركات عن طريق الاقتراض، كان يتلقى العون من شـابين همـا جـورج روبرتـس وهـنري كرافيس اللـذان كان كل منهما ابن عم الآخر؛ نشـأ روبرتـس في هيوسـتن، بينمـا ترعـرع كرافيس في أوكلاهوما، حيـث كان ابنًا لرجل يعمـل في صناعة النفط ويتمتع بعلاقات متشعبة في وول ستريت، وقد أمضيا وقتًا طويلًا معًا حين كانا طفلين، وكلاهما درس في كليـة كليرمونـت في كاليفورنيـا؛ حيـث درس روبرتـس الحقـوق فيما حصل كرافيس علـى درجـة الماجسـتير في إدارة الأعمـال من جامعـة كولومبيـا، وكان لافتًا للنظر أنـه لم يتأثر باضطرابـات الحرم الجامعي في السـتينيات من القرن العشـرين؛ وقد قـال لاحقًا: «لقد تركت الأمر لأصدقائي ليقعوا رهن الاعتقال، وكان تركيزي على الدراسـة». كان روبرتـس أول من بدأ

العمل في بنك بير ستيرنز؛ وبعد أن عمل هناك خلال فصول الصيف، عينه كولبيرج بدوام كامل في عام (1969م)، وبما أن روبرتس كان محافظًا أكثر من ابن عمه المنفتح، فلم يرق له جو نيويورك الصاخب، وعندما وافق كولبيرج على أن يمارس روبرتس عمله من مكتب بير ستيرن في سان فرانسيسكو في عام (1970م)، أوصى روبرتس بأن يعين ابن عمه (هنري) بدلًا منه في نيويورك، وخلال عقد من الزمن أحدث الرجال الثلاثة تحولًا في الطريقة التي تفكر بها الشركات حيال الدَّين، وأعادوا صياغة العلاقة بين الملكية والإدارة.

من أجل ترويج ما يقومان به من عمل، حلَّل كرافيس وروبرتس تقارير آلاف الشركات، وأجريا اتصالات بالمديرين، وانخرطا في رحلات مكثفة من أجل مقابلة كبار المديرين، ولأنهما نصَّبا نفسيهما صديقين للإدارات، فقد بحثا عن شركات أو مديرين يمكن لهم أن يستفيدوا فعليًّا من نمط الاستحواذ على الشركات الذي كانا يتخصصان فيه، وعلى وجه العموم قوبل الرجلان بالشكوك، غير أن هذا الصد أعطاهما الفرصة لكي يلمِّعا كلامهما المنمق إلى درجة الصقل.

وعدَّ معظم المديرين غريزيًّا الديون العميقة من النوع الذي وصفه صانعو الصفقات الثلاثة القادمون من بنك بير ستيرنز خطرًا يمكن أن يدفع بالشركة إلى الإفلاس الكلي في نطاق انهيار مالي، وطمأن كرافيس وروبرتس المديرين إلى أن بير ستيرنز قد قام بواجبه ولن يوصي بشراء شركة من خلال الاقتراض من دون توافر مؤهلات قوية لذلك، طلب كرافيس وروبرتسأساسًا من المديرين أن يعدوا أنفسهم كما لو كانوا مالكين لبيوت، وبالرغم من ذلك لم يحجم الناس عن الاقتراض إلى حد (90) بالمئة من أسعار شراء بيوتهم، وفي حقيقة الأمر فقد شجع قانون الضرائب الاقتراض بالرهن؛ وذلك بالسماح للناس باستقطاع الفائدة المدفوعة على رهن البيوت من الدخل الخاضع للضريبة، ناهيك عن أن الحكومة كانت تسمح للمؤسسات باقتطاع الفائدة المدفوعة على القرض من دخلها الخاضع للضريبة، وكان يقصد بالحسومات الضريبية للشركات تشجيع هذه الشركات على الاستثمار في مصانع وآلات ومعدات جديدة وفي أعمال البحث: وهي الاستعمالات العادية للأموال المقترضة، وقد رأى كولبيرج وزملاؤه فائدة إضافية من هذه الحسومات الضريبية؛ إذ يمكن للشركات التي يجري شراؤها بأموال مقترضة كبيرة استقطاع دفعات الفائدة على قروضها، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض كبير في

الضرائب المترتبة عليها، وفضلًا على ذلك فإن الشركة -كما العائلة الملتزمة برهن كبير جدًّا- يمكن لها أن تغير في نمط حياتها، وأن تتحمل بعض التضحيات من أجل العثور على النقود كل شهر لتسديد مدفوعاتها.

لم تكن عمليات بنك بير سبيرنز جميعها في شراء الشركات عن طريق الاقتراض ناجحة، وفي عام (1971م)، قام كولبيرج ورفاقه بترتيب شراء شركة كوبلرز مقابل (20) مليون دولار، ولسوء الطالع، فإن الشركة صانعة الأحذية لم تكن قوية بما فيه الكفاية لمقاومة ضغوط القيام بالعمل في ظل عبء دين كبير، وبعد إبرام الصفقة بقليل، أقدم رئيس الشركة على الانتحار، إضافة إلى أن كوبلرز أفلست؛ وعليه فقدَ المستثمرون في أسهم الشركة استثماراتهم جميعها، واصطف الدائنون لاسترجاع ما يمكن استرجاعه.

لم تثنِ هذه الانتكاسة كولبيرج عن المضي قدمًا؛ إذ استمر القسم الخاص به في مصرف بير ستيرنز في تطوير تخصصه في إعادة تنظيم البنى المالية، وكذلك بنى القوة للشركات الصغيرة والمتوسطة، وكان ينبغي عليهم التزاحم دائمًا في غمرة البحث عن شركات مرشحة للشراء من خلال الاقتراض وعن مصادر رأسمالية.

كان شراء الشركات باستعمال القروض الخارجية يتطلب نوعين مختلفين من التمويل؛ النوع الأول كان القرض، أو القروض التي تشكل غالبية ثمن الشراء، ووجد الثالوث الناشئ من فناني شراء الشركات عن طريق الاقتراض شركات التأمين تبحث عن العائد العالي الذي تنطوي عليه عمليات الشراء عن طريق القروض، وأجروا اتصالات مع جون هانكوك، ومت لايف برودناشيونال وشركات أخرى، أما النوع الثاني من التمويل اللازم في عمليات شراء الشركات عن طريق الاقتراض فهو ما يدفع مقدمًا أو الدفعة الأولى، والذين كانوا يقومون بهذه الدفعات أصبحوا مالكين لا دائنين. كان من بين المشاركين في ملكية الشركات بير ستيرنز نفسه، والمستثمرون الخاصون والممثلون للمؤسسات وللإدارات الممثلة للشركات المستهدفة، وعلى نحو متزايد كان الرجال الثلاثة يرون وجود فرص في تتبع بعض التكتلات؛ ففي عام (1972م) موَّل كولبيرج صفقة -(4,4) ملايين دولار من بنك بير ستيرنز و (33,5) مليون دولار على هيئة قروض- للاستحواذ على مؤسسة فيبر، وهي قسم من شركة سنفر التي كانت

تصنع الصمامات والمضخات ومكونات أنظمة النقل الجماعي، وشعر المديرون أن في وسعهم تحقيق مزيد من التقدم في فيبر إذا ما أصبحت مستقلة عن الشركة الكبيرة؛ ولذلك فقد أصبحوا شركاء مع بير سبيرنز، واشتروا حريتهم من سنفر.

كانت الصفقات تنطوي على إغراءات عائدات استثنائية، غير أن أسهمها أخذت تعاني حالة جمود كبير؛ يقول كولبيرج في هذا الشأن: «عليكم أن تتوقعوا مضاعفة نقودكم ست أو سبع مرات على الأقل، في حقبة تمتد من خمس إلى عشر سنوات؛ وذلك لأن الأشياء الجيدة ستعوض الأشياء الرديئة». لم يتمكن المستثمرون في صفقة فيبر من الحصول على أموالهم كاملة حتى سنة (1978م)، عندما دفعت مؤسسة برونزويك (33) دولارًا لكل سهم من الشركة، ولأن المستثمرين الأصليين دفعوا (2,80) دولارين وثمانين سنتًا فقط للسهم الواحد، فقد كان العائد يناهز (1,178) بالمئة.

كان الصبر ضروريًا، وذلك لأن الإدارة احتاجت إلى الوقت لتحسين عمليات الشركة التشغيلية، وطالما أن أداء الشركة كان جيدًا، فقد كانت كيه.كيه. آر قانعة في البقاء في الكواليس، وكان كولبيرج يقول: « نحن لا ندير أشخاصًا؛ نحن نمنح الفرصة للإدارة للشراء بالأسعار نفسها التي يشتري بها الآخرون، وهذا ينطبق علينا وعلى المؤسسات... وتبعًا لذلك فإننا نجلس على الناحية نفسها من الطاولة، ونحن جميعًا نعمل للوصول إلى الأشياء نفسها».

كولبيرج، وكرافيس، وروبرتس يتصرفون بطريقتهم الخاصة

بحلول منتصف السبعينيات، أدرك كولبيرج وفريقه أن شراء الشركات باستعمال القروض الخارجية كان مجديًا على نحو واقعي، وذلك على المدى القصير وعلى المدى الطويل، وبالرغم من النجاح الذي حققوه، إلا أن الخلافات نشبت بين كولبيرج وزملائه في بيرسبيرنز، وأراد كولبيرج أن ينشئ وحدة داخلية تكون مهمتها التركيز حصريًا على شراء الشركات بالفاعلية المالية، غير أن الشركة التي كانت تعاني كبقية الشركات المنخرطة في الصناعة الائتمانية في سنوات منتصف السبعينيات العجاف، كانت مترددة في تعويض المتخصصين وتمويلهم

ـﻓﻲ عمليات الشـراء باسـتعمال القروض الخارجية، وقرر كولبيرج المغـادرة، وأخذ معه كلًّا من كرافيس وروبرتس، وحول ذلك كتبت مجلة فوربس تقول: «وعندما ازدهرت الأعمال، وجه الثلاثة إلى أنفسهم سؤالًا منطقيًّا: من الذي يحتاج إلى بير سبيرنز؟».

عام (1976م) أسس الثلاثة شركة كولبيرج، كرافيس، روبرتس أند كومباني، وأسهم كولبيرج بمبلغ (100,000) دولار فيما قدم كل من الشريكين الآخرين (10,000) دولار، ولم يوظف كامل المبلغ ـﻓﻲ تمويل أي صفقات، لكنه استعمل ـﻓﻲ تمويل رحلات كرافيس وروبرتس ـﻓﻲ بحثهما عن الصفقات، وتبين مستقبلًا أن مبلغ الـ (120,000) دولار هذا شكل القاعدة لمليارات الدولارات من عمليات الاستحواذ على الشركات ـﻓﻲ السنوات العشرين اللاحقة.

من خلال العمل من مكاتب متواضعة ومؤقتة ـﻓﻲ فيفث أفنيو، سعت شركة كولبيرج كرافيس روبرتس للعمل عن كثب مع إدارات الشركات المرشحة للشراء من دون فرض الصفقات عليها، ومن خلال الأساليب التي تُجمع فيها النقود من كل صفقة، كانت الشركة الجديدة تمثل مصرفًا استثماريًّا ومصرفًا تجاريًّا ـﻓﻲ الوقت نفسه، وبوصفه مصرفًا استثماريًّا، كان يتلقى الرسوم من الشركة التي تلقت الاستشارة، لكن كيه.كيه.آر قدمت حينئذ خدمات استشارية للمجموعة الاستثمارية التي اشترت الشركة؛ من أجل هذا، فقد كانت تتلقى (20) بالمئة من أي أرباح تحققت ورسوم إدارة بنسبة (1) بالمئة إلى (1,5) بالمئة عن النقود التي تم استثمارها، وأخيرًا وبوصفها مصرفًا تجاريًّا، وظفت كيه.كيه.آر باستثمارات نقدية، وحصلت على أسهم الشركات التي اشترتها، وأبلغ كرافيس إحدى المجلات: «لم تكن لدينا أي فكرة إذا ما كان ذلك سينجح».

خلال السنة الأولى، سمع عدد كبير من الشركات عن الترويج الذي كانت تمارسه كيه.كيه. آر، لكن قليلة جدًّا هي الشركات التي عدَّت عمليات شراء الشركات باستعمال الفاعلية المالية فكرة حصيفة، واستمر الشركاء ـﻓﻲ تحليل الاحتمالات؛ كانوا ـﻓﻲ البداية يركزون اهتمامهم حصريًّا تقريبًا على التكتلات الصغيرة أو الشركات الصناعية ـﻓﻲ الصناعات غير المنظمة التي تنعم بتدفقات نقدية وأعباء ديون منخفضة، وبالرغم من الجرأة التي كانت تنطوي عليها أساسًا عمليات شراء الشركات، إلا أنه كان ينبغي هيكلتها على نحو متحفظ، وكما قال كولبيرج

في مقابلة مع مجلة فوربس عام (1978م): «نحن ننظر إلى الشركة، ونسأل أنفسنا في نطاق عملية التمويل: ماذا يحدث لو أن الأرباح لم تتغير؛ أو إذا تراجعت إلى المستويات التي كانت عليها قبل ثلاث سنوات من شراء الشركة؟ هل التمويل هو من الضخامة بحيث يبرر امتلاك الشركة إبان حقبة سيئة؟ إن لم يكن كذلك، فإن التمويل مغلوط فيه».

لقد أصبح المقياس المبدئي لجاذبية الشركة هو التدفق النقدي، أو كمية النقود التي تولدها الشركة إضافة إلى تكاليف تشغيلها؛ لأن ذلك يقرر مقدار الدين الذي ستخدمه الشركة على نحو حقيقي.

عثرت كيه.كيه.آر على أول صفقاتها في كاليفورنيا، من خلال اتصالات قام بها جورج روبرتس؛ هذه الشركة كانت إيه.جيه. إندستريز، وهي مؤسسة كانت على تخوم صناعات الدفاع والطيران، إذ كانت تنتج خزانات الوقود المعدنية وأسطوانات الفرامل، وبما أن كيه.كيه. آر كانت على علم بأن أسهم هذه المؤسسة قد انخفضت انخفاضًا حادًّا في السنوات الأخيرة، فقد تقدمت إلى مجلس إدارتها وعرضت شراءها على أساس (5) دولارات لكل سهم، وذلك في أبريل/ نيسان من عام (1977م)، أو (26) مليون دولار، بما في ذلك (1,7) مليون دولار فقط ثمنًا للأسهم؛ لقد كانت صفقة جيدة؛ ذلك لأنه لما قامت المجموعة الاستثمارية ببيعها بعد ذلك بثماني سنوات، كانت قيمتها قد زادت بنسبة (58) بالمئة سنويًّا.

كانت عمليات شراء الشركات عن طريق الاقتراض تتطلب قدرًا كبيرًا من المثابرة وبعد النظر والصبر؛ يقول كولبيرج: «عندما تقرر الدخول في صفقة، فإن ذلك يتطلب كثيرًا من الوقت والمراقبة، وكثيرًا من العمل والإبداع والمعاناة». لقد أمضى الشركاء في كيه.كيه.آر ساعات طويلة في مغازلة المديرين والمشاركة في المفاوضات المالية وتطوير شبكة من الدعم: أصدقاء في المكان المناسب، وكان كرافيس وروبرتس غالبًا ما يقومان بأعمال التنقل المبدئية، فيما كان كولبيرج يتدخل على نحو يحاكي أسلوب رجال السياسة كبار السن وباردي الأعصاب عندما كانت المحادثات تدخل مرحلة أكثر خطورة.

كان معظم الأموال التي تستعمل في دعم الشركات في الصفقات الباكرة تأتي من المستثمرين الأفراد، إضافة إلى أنها كانت تجمع بحسب الحاجة، وفي عام (1978م) وعلى خلفية ثلاث صفقات ناجحة لشراء شركات بأموال مقترضة، أسست كيه.كيه.آر صندوقًا نُظِّم على أساس الشراكة المحدودة، حيث كانت كيه.كيه.آر الشريك الرئيس والجانب الذي يصنع القرارات الاستثمارية، وكان إجمالي مبلغ الصندوق (30) مليون دولار.

في السنة نفسها، حدَّد الشركاء مؤسسة في فلوريدا تدعى هوديل إندستريز هدفًا لاستحواذ محتمل؛ لقد كانت سمكة كبيرة تبرر اقتفاء أثرها: حيث كانت إحدى أكبر خمس مئة شركة في البلاد، بالإضافة إلى أنها كانت مدرجة في بورصة نيويورك؛ اتصلوا بالرئيس التنفيذي؛ جيرالد سالتاريللي، وهو رجل أعمال محافظ جدًّا عرف بتردده في بحث عملية الشراء التي ستضع كثيرًا من الديون على كاهل الشركة.

لقد كانت هوديل مثالًا ممتازًا لشركة ترتفع قيمتها بالتقسيم أكثر من بقائها موحدة، ومن خلال العمل مع كبار المديرين في هوديل استجابت كيه.كيه.آر لطابع سالتاريللي المحافظ من خلال إيجاد طريقة لدفع الديون المترتبة على الشراء بسرعة، وذلك بمجرد عزل الشركات التابعة، وعلى هذا الأساس استطاعت المجموعة الاستثمارية التابعة لشركة كيه.كيه.آر التي كانت تضم كبار المديرين، تقديم عرض جذاب إلى مجلس الادارة، حيث وافقت الأطراف على سعر (355) مليون دولار، وقال كرافيس في عام (1983م): «عندما أعلنا أن الصفقة ستُنفَّذ، لم يصدق أحد في وول ستريت أن باستطاعتنا الحصول على هذا التمويل كاملًا».

تمكنت كيه.كيه.آر من جمع (48,1) مليون دولار من بيع الأسهم و (306,5) مليون دولار قروضًا، كثير منها جاء قروضًا من كونتيننتال إيلينوي بنك وشركات تأمين مثل برودانشيال وتيتشرز، وفي المقابل حصلت كيه.كيه.آر ومجموعتها الاستثمارية على (25) بالمئة من أسهم هوديل العادية كلها لقاء (46) مليون دولار، في حين حصلت الإدارة وموظفو هوديل على (8) بالمئة من هذه الأسهم بقيمة (2,1) مليون دولار؛ لقد كان حجم الصفقة والطريقة الودية التي قبل بها مختلف الأطراف الصفقة لافتًا للانتباه؛ ولم تعد كيه.كيه.آر شركة مغمورة (لتجارة الملابس). أوضحت صفقة هوديل أن إستراتيجية كولبيرج قد تنجح على نطاق واسع؛ وحتى

إن الأمر سيكون أفضل بالنسبة إلى شركة كيه.كيه.آر؛ لأن الصفقات الضخمة حقيقة لا تزال قادمة.

كيه.كيه.آر تُدْرِجُ خطط التقاعد العامة لجمع أموال أكبر لشراء الشركات

كانت كيه.كيه.آر بحاجة إلى مقادير أكبر من رؤوس الأموال؛ ذلك لأن الممارسات المبدئية لجمع الأموال من الأفراد لم تعد كافية؛ فصفقة هوديل -على سبيل المثال- تطلبت من أسهم الشركة خمسة عشر ضعفًا لما كانت كيه.كيه.آر تحتاجه في صفقة إيه.جيه.إندستريز، ومحافظ النقود؛ مثل شركات التأمين، تخضع لمتطلبات استثمار صارمة، ما شكل عائقًا أمام نمو كيه.كيه.آر، ومن حسن الطالع أن الشركاء وجدوا مجموعة جديدة من الحلفاء؛ ففي سان فرانسيسكو تعرف جورج روبرتز إلى روجر ماير؛ رئيس مجلس الاستثمار في أوريغون، وهو المجلس الذي كان يشرف على نظام تقاعد الموظفين العاملين في أوريغون (أو.بي.اي.آر.أس)، وكان هذا النظام -كغيره من صناديق التقاعد العامة- يدير الأموال التي كانت حكومة الولاية قد وضعتها جانبًا لدفع رواتب التقاعد لموظفيها، وبالرغم من إدارتها المتحفظة، فإنه كان يسمح لصناديق التقاعد العامة باستثمار مبالغ متزايدة من أموالها في أسهم تتسم بمخاطرة أكثر من ذي قبل.

طرقت كيه.كيه.آر باب هذا التجمع الرأسمالي الضخم لأول مرة في عام (1981م)، وجيري كولبيرج الذي عمل كاتبًا لدى أحد القضاة في بورتلاند، أوريغون، تكونت لديه معطيات عن فريد ماير، وهي سلسلة تضم (120) متجرًا من متاجر البقالة تتخذ من بورتلاند مقرًّا لها، وفي أعقاب وفاة مؤسسها فقدت الشركة هويتها، وأصبحت ملكيتها في مهب الريح، ما جعلها هدفًا ناضجًا لعملية استحواذ قسرية، وبدلًا من ذلك قاد كولبيرج نفسه خطة لشركة كيه.كيه.آر لشرائها.

كان تداول سهم الشركة يجري بمبلغ (18,50) دولارًا، غير أن كيه.كيه.آر وافقت على دفع (55) دولارًا للسهم، أو (420) مليون دولار للصفقة، ومن أصل مبلغ (420) مليون دولار، قدم

نظام تقاعد الموظفين العاملين في أوريغون للشركة قرضًا بمبلغ (178) مليون دولار، وأصدرت إدارة كيه.كيه.آر الصلبة مناشدة إلى مديري صناديق التقاعد، الذين كانوا راغبين جدًّا في أن يكونوا شركاء صامتين في مجموعة استثمارية، وبعد هذه الصفقة وضع مديرو التقاعد من مونتانا، ويسكونسن، واشنطن وولايات أخرى أيضًا أجزاء صغيرة من مدخرات صناديقهم في عهدة كيه.كيه.آر، وقال جورج روبرتس في هذا الشأن: «صناديق الولايات الكبيرة، هي المكان الذي تتوافر فيه أموال هذا البلد في حقيقة الأمر، ومن المؤكد أنها ستكون المكان الذي توجد فيه نقود هذا البلد في المستقبل».

تم إغراء مديري أموال التقاعد ليس فقط بسبب الجاذبية المهنية التي يتمتع بها كولبيرج وكرافيس وروبرتس، ولكن أيضًا بسبب وعود العوائد المرتفعة، وفي عام (1993م) ادعت كيه.كيه.آر أن معدل العائد السنوي على استثماراتها بلغ (62,7) بالمئة، وعلى سبيل المقارنة بلغ معدل العائد على استثمارات الأسهم (9) بالمئة سنويًا، فيما بلغ العائد على سندات الحكومة الآمنة (12) بالمئة، وفي عام (1982م) حيث اصطفت صناديق الاقتراع بحماس، أسَّست كيه.كيه.آر صندوقًا بمبلغ (316) مليون دولار، وهو ما يعادل عشرة أضعاف الصندوق الذي أنشئ عام (1978م).

في أوائل الثمانينيات، تمكنت كيه.كيه.آر بمفردها من تحويل شراء الشركات بتوظيف الأموال المقترضة من عمليات غير مهمة إلى صناعة واسعة، وحاول آخرون تقليد مقاربة كيه.كيه.آر- ونجاحها، وارتفع عدد الشركات التي تم شراؤها بهذه الفاعلية المالية من (75)، بقيمة (1,3) مليار دولار في عام (1979م)، إلى (175) بقيمة (16,6) مليار دولار في عام (1983م)؛ لقد كان السيد المعترف به في هذا الميدان هو كيه.كيه.آر، وفي عام (1984م) أكملت كيه.كيه.آر أول صفقاتها بقيمة مليار دولار؛ لقد اشترت ووميتكو إنتربرازيز، وهي شركة إذاعة وخدمة اشتراك (3) في قنوات تلفازية.

فيما كانت مبالغ النقود التي تنطوي عليها هذه العمليات تنمو بسرعة، أخذت شركة كيه.كيه.آر نفسها تنمو بوتيرة أبطأ، ونقلت الشركة مكاتبها إلى عنوان مرموق؛ (9) شارع ويست فيفتي- سيفينث، وهي بناية جميلة تقع مقابل فيفث أفنيو مباشرة، قاب قوسين أو أدنى من

تيفاني أند كومباني، ولقد عرضت الشركة نفسها جيدًا؛ كانت المكاتب تشغل جناحًا فخمًا في دور عالٍ ذي إطلالة أخاذة على سنترال بارك، حيث كانت الجدران مزينة بالفن الأصيل، واجتذبت شركة كولبيرج كرافيس روبرتس عددًا قليلًا من الشركاء، غير أنها وبصورة لافتة لم تكن بحاجة إلى عدد كبير من الموظفين، وبحسب الصيغة التي تعمل بموجبها كيه.كيه.آر، فإنه من الأفضل ترك القرارات التشغيلية لمديري الشركات ذات العلاقة.

لقد كان لدى أولئك المديرين حوافز ذات معنى للقيام بعمل جيد للشركة، وفي نطاق أي صفقة عادية يستطيع كبار المديرين استثمار نقود في المجموعة الاستثمارية لشركة كيه.كيه. آر، والحصول على حصص كبيرة في أسهم الشركة، وكانت عمليات شراء الشركات عن طريق الاقتراض تشكل فرصة نادرة لكبار المديرين، وكان في وسع الرؤساء التنفيذيين في الشركات العامة الرئيسة امتلاك كتل كبيرة من الأسهم، غير أنه عمومًا لم يكونوا يمتلكون حصصًا مهيمنة. إن المفهوم السائد بشأن قضية الملكية والسيطرة نشأ جزئيًّا من المفاضلة بين الملكية والإدارة، وهو ما يرجع فضل الريادة فيه إلى جون دي. روكفلر ومبدأ الديموقراطية في امتلاك الأسهم الذي نادى به تشارلز ميريل، وبموجب نظام كيه.كيه.آر، فإن كبار المديرين ربطوا مصيرهم (أو مصيرهن) المالي بنجاح الشركات عن طريق سداد الديون وزيادة قيمة ما يمتلكون من أسهم، وكما أن عمليات شراء كيه.كيه.آر الشركات بأموال مقترضة كان يمثل إعادة هيكلة ملكية وإدارة الشركات على نحو يصبح فيه كبار المديرين جزءًا من المجموعة التي تمتلك فعلًا الحصة المهيمنة في الشركة، جعلت كيه.كيه.آر من الشخص الذي يشغل الجناح التنفيذي صاحب المكان، والمسؤول عن تسديد الديون المترتبة على الرهن، والتأكد من أن الأملاك لا تزال عالية الثمن.

وحيث إن حصة المجموعة الاستثمارية من الأسهم تواجه خطر الاختفاء تمامًا إذا تعرضت الشركة للإفلاس، كانت كيه.كيه.آر تتصرف بسرعة عندما تتهاوى الشركات التي تُباع بالفاعلية المالية، وفي عام (1981م) استعملت عملية شراء الشركة بأموال مقترضة لفصل ليلي-توليب، وهي شركة صانعة للأكواب الورقية، عن أوينز-إيلينوي، وعندما أساءت الإدارة الأداء خلال عام (1983م) قامت كيه.كيه.آر بطرد الإدارة، ونصَّبت بدلًا منها ألبرت دنلاب، وهو مدير سابق في مانفيل كوربوريشن، وبما أنه كان خبيرًا في العمليات الاستدراكية في

الشـركات، فقـد تحرك دنلاب سـريعًا حيث باع الموجـودات العقارية للشـركة، وخفَّض التكلفة بصورة مباشـرة، وزاد الأرباح التشـغيلية بنسـبة (91) بالمئة في عام (1983م) وبنسـبة (31) بالمئة في عام (1984م).

السندات ذات التصنيفات المنخفضة تفتح الطريق أمام صفقات أكبر وأسرع

فيمـا كانـت تتصاعـد أعـداد الشـركات التي يجري شـراؤها باسـتعمال الأمـوال المقترضة وتـزداد حجومهـا، ظهـرت أداة ماليـة جديـدة علـى المشـهد المـالي (السـندات ذات التصنيف المنخفض)، وكانـت سـندات منخفضة التصنيـف أو غير مصنفـة ولكنها تحمل أسـعار فائدة عالية لاجتذاب المسـتثمرين، أما الوكيل الرئيس لهذه السـندات فهو شـركة دريكسـيل بيرنهام لامبرت، وكان العقل المدبر وراءها هو أحد مديري دريكسيل؛ مايكل ميلكين.

في أواخر السبعينيات، عندما كانت أسواق السندات تعاني ضعفًا، عرض ميلكين للشركات الكيفيـة التـي يمكـن بهـا جمـع الأموال مـن الأسـواق العامة مـن خلال إصـدار السـندات ذات التصنيف المنخفض؛ لقد ابتكر صناعة جديدة كلية، حيث ارتفعت قيمة إصدارات هذا النوع من السـندات من (5) مليارات دولار في عام (1981م) إلى (40) مليار دولار في عام (1986م)، واكتسب ميلكين شهرته في عام (1984م) عندما استطاع -في ليلة واحدة تقريبًا- جمع (1,5) مليار دولار في نطاق المحاولة من قبل تي. بون بيكينز للاستحواذ القسري على جلف.

وحيـث إنهـا تعد وسـيلة لجمع مقاديـر كبيرة من النقـود عن طريق الاقتراض، فقد جاءت السـندات ذات التصنيـف المنخفض مفصلـة علـى قياس عمليات شـراء الشـركات بالفاعلية الماليـة، ويمكـن شـطب سـعر الفائـدة العـالي مقابـل الضرائـب وبيعهـا بمقادير كبـيرة، حيث يسـتطيع صانعو الصفقات العمل من دون الاعتماد على المصارف بصورة كاملة، وفي منتصف الثمانينيـات كانـت كيه.كيـه.آر تسـتهدف مؤسسـات ضخمـة؛ كانت تحتـاج إلى قـرع باب تلك المحفظـة مـن النقـود التي بـدا أن مايكل ميلكـين يتحكـم في أدوات فتحها، وعن طريـق إصدار السـندات منخفضـة التصنيـف، بالإضافة إلـى الاقتراض من المصـارف، كان باسـتطاعة كيه.

كيه.آر تنفيذ صفقات أكبر؛ وقال جورج روبرتس في عام (1985م) عندما دخل الحلبة عدد متزايد من المختصين في عمليات الاستحواذ: «كثير من الشركات تستطيع القيام بصفقات أصغر، ولكن فوق المليار دولار، لا يوجد منافس لنا».

في نطاق استهداف السوق التي تعمل بها كيه.كيه.آر، أسَّست مصارف (مثل فيرست بوسطن، وبرودناشيونال باتش، وميريل لينش، ومورغان ستانلي، وشيرسون ليهمان وبرذرز التابعة لشركة أمريكان اكسبرس) وحدات لشراء الشركات عن طريق الاقتراض؛ بدأت قواعد اللعبة تتغير، وأخذ الخبراء الماليون الذين كانوا يرون أهدافًا معينة، يبذلون محاولات استحواذ قسرية، وبدلًا من إدخال الإدارة شريكًا في هذه العمليات، كما كانت تفعل كيه.كيه.آر عادة، طرد المشترون في نطاق عمليات الاستحواذ القسرية هذه الإدارةَ الموجودة، وفي بعض الأحيان كانت مجالس الإدارة والمديرون المهتمون بالحفاظ على وظائفهم يطلبون من كيه.كيه.آر الانخراط في مفاوضات مثل (الفارس الأبيض)؛ بهدف صياغة صفقة تبقي على الإدارة الحالية في مكانها.

سيطرة كيه.كيه.آر على سيفوي في شهر أغسطس/ آب من عام (1986م) انطوت على كثير من المبادئ الناشئة في حلبة شراء الشركات عن طريق الاقتراض، وكانت سلسلة البقالات قد أنشئت من قبل تشارلز ميريل في العشرينيات والثلاثينيات من القرن العشرين، وتُدار الآن من قبل حفيده بيتر ميجوان الذي كان يمتلك قدرًا صغيرًا من الأسهم، وكان يدير أعماله بطريقة فضفاضة، وجاء تدخل كيه.كيه.آر بعد أن بدأت مجموعة استثمارية، وهي عائلة هافت، بالحصول على أسهم توطئة لمحاولة الاستحواذ على الشركة، وبالتنسيق مع إدارة سيفوي، رتَّبت كيه.كيه.آر عملية استحواذ بقيمة (4,2) مليار دولار، تضمنت (2) مليار دولار بصورة سندات ذات تصنيف منخفض وأسهمًا بقيمة (130) مليون دولار، وبعد ذلك بدأ ميجوان بالتصرف بوصفه رئيسًا تنفيذيًّا مختلفًا تمامًا، وبمساعدة أحد المستشارين الذي وظفته كيه.كيه.آر خفَّض عدد الموظفين كثيرًا في مقر الشركة، وعندما أدركت سيفوي أن عددًا قليلًا من فروع الشركة كانت مسؤولة عن جزء كبير من الأرباح، بدأت ببيع الوحدات الأقل ربحية، وبلغ حجم الاستثمارات هذه التي جرت تصفيتها (2,4) مليار دولار، الأمر الذي مكن

الشـركة مـن تسـديد الديون بسـرعة؛ لقـد زادت قيمة سـيفوي ثمانية أضعـاف في الوقت الذي طرحت فيه أسهمها فيه للاكتتاب العام في شهر أبريل/ نيسان من عام (1990م).

التنافس على الصفقات يدفع الأمور قريبًا من الكارثة

في عـام (1987م) وتبعًـا لمـا كتبـه برايـان بـورو وجـون هيليـار؛ مؤلفـا كتاب البرابـرة على الأبواب، إذا ما عُدَّتْ شـركة صناعية، فإن الأنشـطة التجارية التي كانت تهيمن عليها كولبيرج كرافيـس، مـن بطاريـات ديوراسـيل حتى متاجر سـيفوي، تضعها بين أكبر عشـر مؤسسـات في الولايات المتحدة.

تعرضت الشـركة في منتصف الثمانينيات لتغيير كبير؛ مرض جيري كولبيرج، وبعد إجراء عمليـة خطـيرة له، احتاج إلى نقاهة امتدت أكثر من سـنة، وصُعق بعـد عودته عندما رأى كيه. كيـه.آر تتخلـى بهـدوء عـن المبـادئ التي قامت عليها؛ على سـبيل المثال لم يكن شـراء بييترس كومباني في شهر أبريل/ نيسان من عام (1986م)، من خلال شراكة ودية مع الإدارة، بل كان استحواذا قسريًا، وفي عام (1987م) غادر كولبيرج الشركة ومعه (300) مليون دولار مع خيار بالمشاركة في المجموعات الاستثمارية المستقبلية، وأسَّس لاحقًا شركة لشراء الشركات.

فيمـا اقـترب عقـد الثمانينيـات مـن نهايتـه، كان مزيد مـن الأمـوال قد دخل ميدان شـراء الشـركات، وتبعًا لذلك فإن احتدام المنافسـة زاد على نحو مصطنع من كلفة إتمام الصفقات، وكتبت مجلة فوربس في عام (1989م) تقول: «فيما ارتفعت الأسـعار وبدا النـاس تواقين أكثر لعقد الصفقات، كانت المعايير تضمحل على نحو مسـتمر». لقد ارتفع نشـاط شـراء الشـركات بالفاعليـة الماليـة مـن (1,3) مليـار دولار في عـام (1979م) إلـى (77) مليـار دولار في عـام (1988م)، وقالـت فوربس في عـام (1988م): «في هـذه الأيام، النقود تبحـث عن الصفقات، وليس العكس».

لقد دفعت هذه المنافسة وهذا التصعيد بشركة كيه.كيه.آر إلى الانهيار تقريبًا؛ آر.جيه.آر نابيسكو، (وهي شركة ضخمة لإنتاج الدخان والمواد الاستهلاكية، بعلامات تجارية تتراوح بين سجائر كاميل إلى بسكويت أوريو) عرضت للبيع في عام (1988م)، عندما قدم الرئيس التنفيذي اللامع إف. روس جونسون عرضًا لشرائها من خلال الاقتراض بسعر (75) دولارًا للسهم. اندفعت كيه.كيه.آر للانضمام إلى المزايدة عارضة سعر (90) دولارًا للسهم، واتخذت صفقة آر.جيه.آر نابيسكو منحىً ملحميًّا عندما دخل المنافسة مجموعة من صانعي الصفقات المحتملين، بما في ذلك الإدارة، وشركات الشراء بالفاعلية المالية المخضرمة الأخرى، وشركات من وول ستريت تسعى إلى إشهار أسمائها، ما دفع بالأسعار أعلى فأعلى، وفي نهاية المطاف كسبت كيه.كيه.آر الصفقة، وذلك بعرض (109) دولارات ثمنًا لسهم شركة كان يتداول في السوق بسعر (60) دولارًا قبل ذلك بأشهر.

كانت الصفقة التي بلغت قيمتها (30) مليار دولار هي أكبر صفقة شراء بأموال مقترضة يجري إتمامها حتى الآن، واشتملت عملية التمويل على أكثر من (12) مليار دولار ديونًا مصرفية، و(11) مليار دولار سندات ذات تصنيفات منخفضة، وأسهم بقيمة (1,5) مليار دولار وهو أمر مثير للدهشة؛ إذ إن هذا المبلغ فاق قيمة الأسهم التي انطوت عليها أي صفقة عقدتها كيه.كيه.آر سابقًا، وتلقت كيه.كيه.آر مبلغ (75) مليون دولار تقريبًا رسومًا لمشاركتها في الصفقة، غير أن صفقة آر.جيه.آر نابيسكو كانت بالنسبة إلى كثير من المراقبين تمثل هستيريا في معترك المضاربة.

عام (1989م)، انهار سوق السندات منخفضة التصنيف، الأمر الذي شجع تدفق الأموال إلى سندات وأسهم أخرى، وأدى أيضًا إلى سلسلة من الإخفاقات المالية ذات الصلة بإصدارات رئيسة للسندات عالية العائد وفائقة الأخطار، وفي عام (1989م) اعترف ميلكين بأنه مذنب في ست جنايات تتعلق بخروقات قانون الأوراق المالية؛ لقد جمع أكثر من (100) مليون دولار سنويًّا من عام (1984م) إلى عام (1986م)، وفي عام (1987م) كسب (700) مليون دولار لقاء تعامله في السندات المنخفضة التصنيف، أما شركة دريكسيل بيرنهام لامبرت فأعلنت إفلاسها في شهر فبراير/ شباط من عام (1990م).

كانت كيه.كيه.آر ترعى شركة آر.جيه.آر نابيسكو وديونها الضخمة من خلال أزمات داخل الشركة وخارجها، واختفت أرباح صناعة السجائر نتيجة للحرب التي اجتاحت أسعار الدخان، وفي الوقت نفسه كانت الفقاعة التي انفجرت في سوق السندات العالية الريع والفائقة الأخطار قد تركت مخاوف من أن يعجز حاملو أسهم شركة آر.جيه.آر نابيسكو عن الوفاء بالتزاماتهم المالية، وكما هو متوقع فإن شركة كيه.كيه.آر كانت ستتحمل من الخسائر ما تحملته أي جهة أخرى على الأقل، وكانت مرشحة للتصفية في حال أدرجت قضية شراء بحجم آر.جيه.آر على البند الحادي عشر، ولتجنب أي إخفاقات مالية تتعلق بسندات آر.جيه.آر نابيسكو، وافقت كيه.كيه.آر وشركاؤها الاستثماريون على ضخ (1,7) مليار دولار من النقود الجديدة في الشركة، وهو مبلغ يتعدى حتى ما جرى استثماره في البداية، وفي عام (1991م) طرحت أسهم الشركة للاكتتاب العام، حيث جرى بيع أسهم الشركة في بورصة نيويورك، وذلك من أجل تخفيض الدين.

التأقلم مع الاخفاقات الاقتصادية الجديدة في التسعينيات

بين عامي (1980م) و(1989م)، تغيرت مواقف قطاع الأعمال الأمريكي بكامله في مواجهة (2,385) عملية شراء للشركات بالفاعلية المالية بلغت قيمتها الإجمالية (245) مليار دولار، ونجحت كيه.كيه.آر في تنفيذ (28) صفقة شراء شركات بأموال مقترضة بلغت قيمتها الإجمالية (63) مليار دولار؛ لقد أحدثت هذه الصفقات ثورة في أوضاع الشركات المالية، وفي إيجاد حوافز جديدة للإدارات التي تتمتع بالكفاءة، وكانت ملهمة على نطاق واسع في تحمل الأخطار.

غير أن صفقة آر.جيه.آر نابيسكو بتجاوزاتها المالية كلها كانت تؤشر إلى نهاية حقبة اتسمت بالمغالاة، على الأقل بالنسبة إلى شركة كيه.كيه.آر؛ فالشركة التي انطلقت في السبعينيات على هيئة شراكات مع إدارات الشركات التي كانت تشتريها، أصبحت أكثر استقلالية وأكثر توجهًا نحو الاستحواذ القسري عندما أخذت الفرص تقل في الثمانينيات، وفي مطلع التسعينيات كانت أكثر نشاطًا في بيع الأسهم وطرحها للاكتتاب العام منها بوصفها صاحبة اختصاص في شراء

الشركات عن طريق الاقتراض، ومع ذلك فقد أخذ المناخ في التغير، وفي هذا الشأن قال جورج روبرتس في عام (1990م): «المشكلة تتمثل في أنه لم يعد هناك فرص جيدة كثيرة».

بعد أن شاهد مديرو الشركات ماذا فعلت كيه.كيه.آر من خلال فاعلية الدين، بدؤوا في إعادة النظر في البنى المالية، من حيث النواحي الدفاعية والهجومية كلتيهما، وأخذ المديرون الماليون في تقوية شركاتهم قبل الاستحواذ عليها، وزادوا أعباء الدين بغية جمع الأموال والاستفادة من التدفقات النقدية لجعل الشركة جاذبة للمضاربين، وأعاد المديرون التنفيذيون في تكتلات الشركات تقويم أنفسهم والأقسام الخاصة بهم، وذلك بتجريد الشركات من موجوداتها القيمة قبل أن يأتي مضارب غير مرحب به ويفعل الشيء نفسه؛ لقد التقط العالم المالي جزءًا كبيرًا من رسالة كيه.كيه.آر، وهي أن الدين الذي يدار جيدًا، بصرف النظر عن ضخامة حجمه، لا يضعف الملكية.

تاجر الخردة

غدا مايكل ميلكين مفتونًا بالقوة الخفية لما يسمى بـ (السندات منخفضة التصنيف) عندما كان طالبًا في كلية وارتون في جامعة بنسلفانيا في أواخر الستينيات، وحاجج في رسالته التي منح على أساسها درجة الماجستير في إدارة الأعمال، بأن الدين ينبغي أن يدار ضمن المؤسسة لا بوصفه موردًا لرأس المال فحسب، ولكن بوصفه تحوطًا ضد الأوضاع الحالية في السوق، وفي الوقت الصحيح، وفي أي سوق، كانت السندات منخفضة التصنيف تتفوق على الأوراق المالية الأعلى منها عائدًا، وإن كان معدل حالات إخفاقها أعلى من السندات ذات العائد الأعلى، وبعد تخرجه طبَّق ميلكين نظريته على نحو نشط، وكما قالت مجلة فوربس في عام (1992م): «باستعمال نظرته الثاقبة، والعمل يوميًّا خمس عشرة ساعة، ومن خلال قوة تركيز لا تصدق، تمكن من بناء شركة سمسرة متوسطة

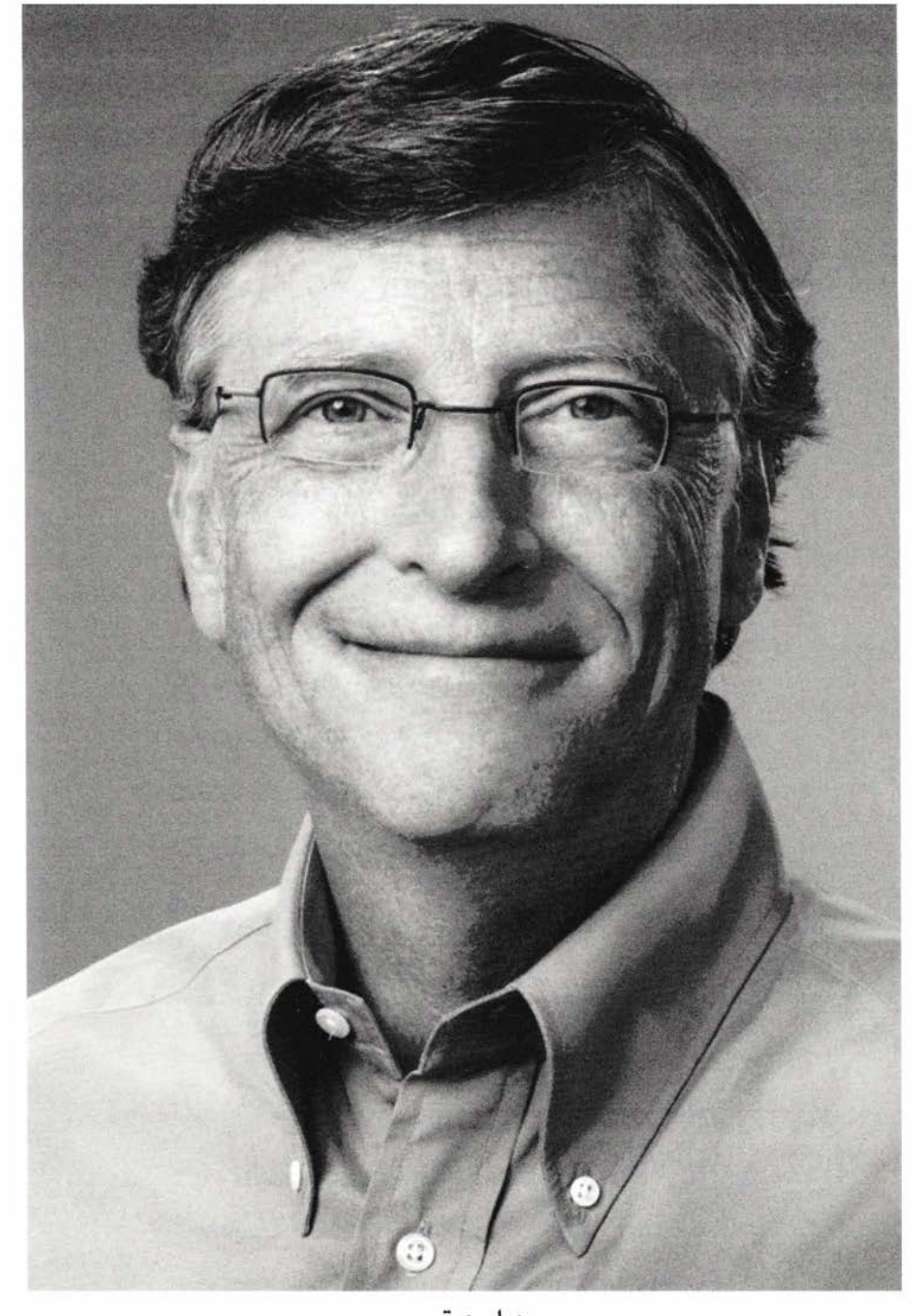
الحجم- أصبحت دريكسيل بيرنهام لامبرت- في خضم الجو المفزع لوول ستريت».

قام بذلك عن طريق تطوير سوق للسندات مرتفعة العائد، ومنخفضة التصنيف، وأطلق عليها الآخرون اسم (الخردة)، لكن ميلكين لم يسمها بذلك؛ أبلغ مجلة فوربس: «إنه ليشرفني أن أدعوها بذلك؛ إنها أدوات دَيْن يجري تداولها على أساس أخطار الائتمان التي تنطوي عليها الشركة أو الصناعة أكثر منها على أساس تحركات أسعار الفائدة؛ لها الخصيصة القانونية التي للدين، ولكن إذا ساءت الأمور، فإنك على وجه العموم تصبح أول دائن تستحوذ على حقوق حامل الأسهم». لقد كان ناجحًا كثيرًا من ناحية العثور على العملاء، حتى إنه حول انتباهه إلى إيجاد مزيد من السندات ليبيعها وإلى العمل بوصفه ضامنًا لإصدارات السندات المنخفضة التصنيف للشركات الكبيرة والصغيرة، وبما أنها كانت تتعدى على دور المصارف بوصفها مصادر لتمويل الدين، أصبحت السندات المنخفضة التصنيف تشكل الأداة ذات العلاقة الأوثق بعمليات شراء الشركات عن طريق الاقتراض، والأسوأ سمعة لعلاقتها بعمليات الاستحواذ القسرية.

عندما بدأ ميلكين العمل في عام (1970م)، كان حجم سوق السندات المنخفضة التصنيف لا يتعدى (6) مليارات دولار؛ وفي الوقت الذي غادر فيه، بعد اعترافه بالذنب لارتكابه خروقات لقوانين الأوراق المالية في عام (1989م)، كانت هذه السوق قد بلغت (210) مليارات دولار، وأعادت بالفعل هيكلة النظام المالي الأمريكي، ولكن تبعًا لنظرية ميلكين الخاصة، فإن السندات ذات التصنيف المخفض تعدُّ استثمارًا جيدًا في بعض الأوقات، وفي ظل ظروف سائدة معينة- وليس في الأوقات كلها. وفي أواخر الثمانينيات نصح عملاءه باستبدال الدين بالأسهم ولكن قليلًا منهم أعطاه أذنًا صاغية.

استمرت سوق السندات منخفضة التصنيف بالاحتدام، وكان الإقبال عليها شديدًا حتى عام (1988م)، حين تعرضت للاهتزاز بسبب بعض حالات الإخفاق المالي غير المعززة، وفي الوقت نفسه تعرضت مصداقية دريكسـيل للانتكاسة بسـبب إخفاقها في إنقاذ إصدار متعثر كانت قد ضمنتـه، وباتهامات صدرت ضدهـا عن هيئة تبـادل الأوراق المالية، ناهيك عـن أن هيئات حكومية أخرى كانت تحكـم قبضتها على تجارة السندات منخفضة التصنيف، فيما كسـب نواب عامون قضايا إدانات واعتراف بالذنب رفعت ضد ميلكين وتجـار آخرين، وفي نهاية المطاف أدلى الكونغرس بدلوه أيضًا، وكان عدد من النواب قد أعربوا بحدة عن عدم رضاهم عن حمى الاسـتحواذات التي كان تُموَّل أساسًـا باستعمال السـندات منخفضة التصنيف، والتي اجتاحت الشركات الأمريكية في نهايـة الثمانينيات، وفي عام (1989م) أجـاز الكونغرس قانون إصلاح المؤسسات المالية وإنعاشـها وتطبيق اللوائح عليها (أف.آي.آر.آر.اي.ايه)، وهو ما أرغم مصارف التوفير على التخلص مما لديها من السندات المنخفضة التصنيف باسـتثناء جزء قليل منهـا، ونتيجة لذلك انهارت السوق، وتحملت مؤسسات التوفير والإقراض معظم العبء، وتوقف عدد منها عن العمل.

لم تذهب السـندات المنخفضـة التصنيف بعيدًا بعد هـذا الهبوط؛ لقد انتعشت في نهاية المطاف، وبقيت تمثل استثمارًا حيويًا وضربًا من ضروب التمويـل المحترم، وكما قال ميلكين عندما تحدث عن بداية عمله في هذا المضمار في أوائل السـبعينيات: «إن الاسـتثمار في ديـون قطاع الأعمال الأمريكي كان أفضل الاستثمار، لا أسوأه».



بيل جيتس.

ويليام جيتس وهيمنة مايكروسوفت

في (23) أغسطس/ آب من عام (1995م)، وصلت نوبة حمى تسويقية وإعلامية إلى ذروتها في أنحاء العالم كله؛ لقد كان مستوى الدعاية والإثارة نادر الحدوث قبل ذلك، ولكنه لم يكن بشأن فيلم سينمائي جديد أو حتى سيارة جديدة، بل كان بسبب قطعة من البرمجيات؛ كان العملاء يصطفون في منتصف الليل خارج متاجر أجهزة الحاسوب ليكونوا أول من يشتري ويندوز (95)، وهو نظام تشغيل محدث لأجهزة آي.بي.إم وأجهزة الحاسوب الشخصية المتوافقة مع آي.بي.إم، ولم تدخر مايكروسوفت كوربوريشن (وهي الشركة التي كانت وراء تصنيع ويندوز (95)) أي أموال كان ينبغي إنفاقها لحفز الطلب على منتجها الجديد؛ فقد استأجرت فرقة رولنغ ستونز للقيام بحملة إعلانية، ووزعت عددًا كاملًا من صحيفة تايمز اللندنية التي انطوت على إخراج ترويجي خاص، علاوة على أن ما يزيد على (500) من الصحفيين تجمعوا في مقر شركة مايكروسوفت خارج سياتل لتغطية الإطلاق الرسمي بإشراف الكوميدي جيه لينو.

كان إطلاق ويندوز (95) بمثابة تمجيد للنماذج الأمثل بالنسبة إلى بيل جيتس؛ أحد مؤسسي مايكروسوفت وروحها الملهمة؛ لقد أعطاه دوره في ثورة أجهزة الحاسوب الشخصية ثروة صافية قدرت في صيف عام (1996م) بنحو (18) مليار دولار، وحوله إلى رمز من رموز الثقافة التكنولوجية، وقلة هم رجال الأعمال الأمريكيون الذين شغلوا مثل هذه المكانة في الذاكرة الشعبية. وبالطريقة نفسها التي ابتكر فيها جون دي. روكفلر النظام من وسط الفوضى في أكثر الصناعات الجديدة أهمية في أواخر القرن التاسع عشر، فإن جيتس وشركته

صنعا الشيء نفسه في أكثر الصناعات حسمًا في أواخر القرن العشرين: أجهزة الحاسوب. زد على ذلك أن جيتس كان مثل روكفلر في أنه اهتدى إلى أساليب لإجبار بقية الصناعة على اقتفاء قيادته، وقال المحلل الصناعي ستيوارت ألسوب في هذا الشأن: «يذكرني جيتس بأقطاب الصناعة في القرن التاسع عشر الذين استطاعوا بناء الاحتكارات، بقوة الإدارة والعبقرية التجارية».

بالرغم من كونه رجل أعمال يتمتع بالإبداع والتفكير المستقبلي، فإن بيل جيتس لم يخترع تكنولوجيا ذات تأثير حاسم، بل ما قام به هو أنه تمكن بذكاء من تكييف منتجات صنعها آخرون لأول مرة وتحسينها؛ لقد أدرك وصول عصر الحاسوب الشخصي قبل غيره بوقت طويل، وتوصل إلى نتيجة مفادها أن الأنظمة التشغيلية والتطبيقات (البرمجيات) ستكون مهمة لصناعة أجهزة الحاسوب الشخصية على الأقل بدرجة أهمية المعدات عينها؛ ويعود السبب جزئيًا في هيمنة ميكروسوفت في هذا المجال بالضبط إلى مقدرة جيتس على توقع التطورات في تكنولوجيا الحاسوب، وتقدير الوقت الذي يكون فيه الجمهور جاهزًا لذلك، أما الجزء الآخر الذي يقف وراء نجاح ميكروسوفت فمرده ثقة جيتس الراسخة في أفكاره الشخصية، من خلال قوة شخصيته، وبالقدر نفسه من خلال شعبية منتجاته، وتمكن بيل جيتس من فرض نظامه على صناعة الحاسوب الناشئة.

رسم بصمة باكرة في صناعة وليدة

ولد ويليام هنري جيتس في عام (1955م)، وهو ثاني ثلاثة أطفال في أسرة متميزة اجتماعيًا في سياتل، واشنطن، كان والده محاميًا يمتلك شركة ذات علاقات واسعة في المدينة، فيما كانت والدته مدرسة، ذات نشاط في الميدان الخيري. وكان بيل ولدًا ذكيًا، غير أنه كان فائق النشاط ذا ميل للدخول في مشكلات في المدرسة، وعندما بلغ الحادية عشرة من عمره، قرر والداه إحداث تغيير، حيث أرسلاه إلى مدرسة ليكسايد، وهي مدرسة إعدادية ذات مكانة عالية وتقتصر على الذكور.

لقد كان في ليكسايد في عام (1968م)، عندما قُدِّم جيتس إلى عالم الحاسوب لأول مرة، وذلك من خلال آلة الطباعة المبرقة التي كانت متصلة بوساطة الهاتف بجهاز حاسوب مشترك الاستعمال، وكان يطلق على الآلة البدائية اسم إيه.إس.آر- (33). وبصورة أساسية، كانت آلة كاتبة يستطيع من خلالها الطلاب تحميل أوامر تُرسَل إلى الحاسوب؛ وكانت الإجابات تأتي مطبوعة على لفة من الورق مثبتة في الآلة، وكانت العملية مرهقة، لكنها غيرت حياة جيتس، أتقن سريعًا لغة بيسيك، وهي لغة برمجة الحاسوب، ومع عدد قليل من قراصنة الحاسوب الآخرين ذوي التدريب الذاتي في ليكسايد، أمضى ساعات لا حصر لها وهو يكتب البرامج، ويمارس الألعاب، ويدرب نفسه على كيفية التعامل مع الحاسوب، وكما وصفه أحد معلميه في ذلك الوقت: «لقد كان نيردًا (مولعًا بالدراسة) قبل أن يخترع التعبير».

في أواخر الستينيات من القرن العشرين، كانت أجهزة الحاسوب تتطور بسرعة لدرجة أن تلاميذ المدارس كانوا يحصلون على خبرة أكثر من المهندسين المدربين، وما لبث بيل جيتس وزميل صفه؛ بول ألين، وعدد آخر من الأصدقاء أن اكتسبوا شهرة بأنهم خبراء برمجة وذلك بين معلميهم المحليين وحتى بعض أساتذة جامعة واشنطن؛ ولذلك في عام (1971) عندما أرادت شركة إنفورميشن سيانسيز، وهي شركة حاسوب تتخذ من سياتل مقرًّا لها، تطوير برنامج لخدمات جدول الرواتب، لجأت إلى مجموعة طلاب مدرسة ليكسايد. ولقاء جهدهم، أعطوا وقتًا مفتوحًا لاستعمال جهاز الحاسوب.

عندما كانا في المدرسة الثانوية، جرى توظيف جيتس وألين من قبل تي.آر.دبليو للعمل في تشغيل نظام مراقبة محوسب وذلك في محطة للكهرباء على حدود ولاية أوريغون، وفي هذا المكان أظهر جيتس لأول مرة مزاياه التنافسية وما يستبد به من هواجس ميزت أسلوبه الشخصي لاحقًا وكذلك أسلوب ميكروسوفت؛ يقول جيتس: «كنا نخضع أنفسنا لمنافسات لمعرفة من يستطيع البقاء في البناية -مثلًا- لمدة ثلاثة أيام متتابعة، أو أربعة أيام متتابعة... لقد كنا مجرد أناس متشددين يكتبون رموزًا شيفرية».

بعد تخرجه في مدرسة ليكسايد، التحق جيتس بجامعة هارفارد، حيث كان يمضي كثيرًا من وقت فراغه يلعب البوكر ويمارس القرصنة في مختبر أيكن للحاسوب، أكثر مما كان يكرس من

الوقت في حضور الدروس، ومع ذلك كان حضور جيتس في الجامعة حضور طالب عادي، حتى تلقيه مكالمة هاتفية من بول ألين المنفعل في شهر ديسمبر / كانون الأول من عام (1974م).
وكان ألين الذي يكبر بيل جيتس بسنتين، قد ترك جامعة واشنطن ليتفرغ لمواصلة اهتماماته في مجال الحاسوب، وانتقل إلى كامبرج للعمل في شركة هونيويل، وكان قرأ لتوه عدد يناير / كانون الثاني من عام (1975م)، من مجلة (بوبيولر إليكترونيكس)، وكان الغلاف يحمل صورة جهاز حاسوب صغير يدعى ألتير (8800)، صنعته شركة في نيومكسيكو تدعى ميتز. ألتير، الذي يبلغ ثمنه (400) دولار، وسمي بهذا الاسم على غرار الكوكب الخيالي الذي ورد في المسلسل التلفازي (ستار تريك)، ويحتوي على صفوف من مفاتيح التبديل وأضواء ساطعة ولكن من دون شاشة أو لوحة مفاتيح؛ وكان على مستعمليه أن يجدوا طريقة لوصله بالآلة المبرقة أو إصدار تعليمات لها بوساطة الرموز، وذلك باستعمال مفاتيح التبديل، ولكن بوصفه جهاز حاسوب صغيرًا متاحًا للجمهور، كان ألتير يمثل جهدًا مهمًّا باكرًا لوضع معالج إنتل الدقيق في أيدي الأفراد، فضلًا على أنه أدى إلى إثارة بلغت حد الشعور بالدوار بين المتحمسين للحاسوب.

بيع الوعود والتسليم

تشكل لغة الحاسوب جسرًا يربط اللغة الإنجليزية السهلة بمجموعة الترميز في الحاسوب التي يصعب نقلها، ومن خلال لغة الحاسوب يجري تدريب المعالجات على القيام بالاستجابة للمعطيات، وكانت أولى لغات التشغيل قد طُوِّرت من قبل البحرية الأمريكية في أثناء الحرب العالمية الثانية، أما اللغات الأخرى التي كانت سائدة بعد الحرب فكانت فورتران، التي عرفت بكفاءتها في حل المسائل الرياضية، وكوبال (التي كانت تستعمل في ميدان الأعمال)، وألجول، وبيسيك التي طُوِّرت في كلية دارتموث وكانت مفضلة لدى الهواة، كانت تعني اختصارًا (شيفرة الأوامر الرمزية متعددة الأغراض للمبتدئين)، وحتى عام (1974م) كانت لغات الحاسوب المتاحة جميعها قد كُتِبت لأجهزة الحاسوب المركزية، أما أجهزة الحاسوب الصغيرة التي سبقت أجهزة الحاسوب الشخصية، فقد (ولدت) من دون لغة حاسوبية.

بعد قراءتهما لمقالة بوبيولار إليكترونيكس، توصل ألين وجيتس إلى نتيجة سريعة: لن يكون في وسع ألتير أن يصبح نجاحًا عمليًّا من دون لغة تشغيل، وبما أنه لم يكتب أحد مثل هذه اللغة حتى الآن للحاسوب الصغير، فقد اعتقد الاثنان أنهما هما تحديدًا من سيقومان بذلك، وكان ألين وجيتس يتقنان لغة بيسيك ومارسا التجارب عليها بصورة مكثفة، فباشرا من فورهما في تكييف بيسيك لاستعمالها في تشغيل ألتير (8800)، وفي تصرف ينم عن طيش الشباب، كتب ألين إلى إد روبرتس؛ المهندس الذي اخترع ألتير والذي يتخذ من البوكيوركي مقرًّا له، وأخبره بأنه وشريكه قد طوَّرا فعلًا بيسيك لتشغيل الآلة؛ (من ناحية فنية، لم يكن هذا صحيحًا)، وطلب منهما روبرتس أن يجمعا برنامجهما ويحضراه إلى نيو مكسيكو.

لم يكن بحوزة جيتس وألين أي جهاز ألتير، ولكنهما طورا طريقة لصنع نوع آخر من أجهزة الحاسوب يحاكي ألتير، ولدى التحول إلى عادتهما التي لا تقاوم في ممارسة البرمجة، تمكنا من تصميم صيغة عملية من بيسيك في ثمانية أسابيع، وفي جلسة طويلة من العمل الدؤوب، كتب جيتس وألين على عجل سطورًا من الرموز على رزمة من الورق، حيث لم يتوقفا إلا في بعض الأحيان لتناول الطعام أو القيلولة أو، كما هي الحال بالنسبة إلى جيتس، لحضور المحاضرات، وفي فبراير/ شباط من عام (1975م)، طار بول ألين المرتبك إلى نيو مكسيكو، من دون أن يجرب البرنامج على جهاز ألتير حقيقي أو يتأكد من أنه سينجح، وعندما وصل إلى مقر شركة روبرتس- ميتز شاهد جهاز ألتير لأول مرة، وأدخل ألين بعصبية برنامج اللغة إلى الآلة فيما كان روبرتس يراقبه؛ وكان معظمه مكتوبًا على شريط من الورق، فيما جرى إدخال بعض الأوامر الحاسمة التي أضيفت في آخر دقيقة باليد، وبعد استيعاب المعطيات الجديدة، استجاب ألتير: سألته الآلة المبرقة الموجودة أمام ألين سؤالًا عن المواصفات، فأجاب، ثم طبعت كلمة (جاهز)، وبهذه الكلمة تكون صناعة برمجيات جديدة قد ولدت.

قرر روبرتس من فوره تقديم لغة بيسيك الجديدة مع جهاز حاسوبه، وبقي ألين في البوكيركي لمواصلة العمل على اللغة، بينما استمر جيتس في دراسته في جامعة هارفارد، وإن كان تركها في السنة اللاحقة، وفي صيف عام (1975م)، أسَّسا ميكرو- سوفت (جرى لاحقًا حذف الواصلة)، وأصر جيتس على أن تكون له الحصة الأكبر؛ أي أن يكون تقاسم ملكية الشركة بنسبة (60-40) بالمئة، نظرًا إلى أنه قام بالجزء الأكبر من العمل الباكر الذي جرى

فيه تطوير بيسيك. ووقعت الشركة الوليدة بسرعة اتفاقية مع ميتز، تدفع ميتز بموجبها عوائد حقوق ملكية - (30) دولارًا لكل صفحة- مقابل حقوق ترخيص برنامج بيسيك، وهي ترتيبات جمعت عوائد بمبلغ (16,000) دولار في السنة الأولى، وأنفق جزء من النقود على الجهود التسويقية الأولى للشركة، وهي إعلان في صحيفة فنية يقول: «ميكروسوفت: ماذا يعني المعالج الدقيق من دونها؟».

لم يكن جيتس وألين رجلي أعمال عاديين، ولم تكن لديهما خطة أعمال ولا رأسمال للاستثمار، ولا رجال مصارف أو قروض لإدارة مشاريع صغيرة، فضلًا على أن جيتس الذي كان له من عمره واحد وعشرون عامًا، كان لا يستطيع حتى استئجار سيارة، غير أن الثنائي كان لديه كل شيء ضروري للدخول إلى صناعة الحاسوب التي يسهل اختراقها في ذلك الوقت: كانا يمتلكان المنتج، والخبرة البرامجية، والأهم من ذلك، رؤية إمكانات محتملة أكبر، وفي شهر يناير/ كانون الثاني من عام (1977م) انتقل جيتس إلى البوكيركي ليكون قريبًا من شركة ميتز، وبعيدًا عن المراكز التجارية في الساحل الشرقي والتابعة لشركة آي.بي.إم وكيروكس، وبعيدًا عن مختبرات البحوث الشهيرة في بيركلي أو كامبرج، عاش جيتس وألين في فنادق رديئة وتمترسا في مكاتب مغبرة، حيث يطوران نسخًا من فورتران وكوبال، وذلك لتطبيقها على ألتير، وكما يستذكر ألين في هذا الصدد: «كنا نستمر في العمل حتى نسقط أرضًا من شدة الإعياء».

كانت السرعة التي يجري بها العمل في ميكروسوفت تعكس التغير السريع في السوق، وكان ألتير مهددًا بالانقراض، بالنظر إلى أن الشركات الأضخم استثمرت أموالًا كثيرة لإنتاج أجهزة حاسوب صغيرة أكثر كفاءة وقوة، وكان جيتس وألين على علم بما يحدث، على أنه بالنسبة إلى جيتس لم يكن الأمر ليحدث فرقًا بين أن تقوم شركة صغرى أو كبرى بتصنيع أجهزة الحاسوب: كل آلة ستحتاج إلى مجموعة من اللغات، أو إلى نظام تشغيل يقوم مقام (الدماغ) في جهاز الحاسوب، وبعد ذلك سيحتاج إلى برامج للقيام بمهام متخصصة؛ قال جيتس في عام (1994م): «كنت أظن أنه يتعيَّن علينا صنع برمجيات فقط؛ عندما تجد أن المعالج الدقيق يتضاعف قوة كل سنتين، هذا يعني بمفهوم معين أنه يتعين عليك أن تفكر في قوة جهاز حاسوب حرة تقريبًا؛ ولذلك فإنك تسأل: لماذا أكون في مجال عمل أقوم فيه بصنع شيء حر تقريبًا؟

ما المصدر النادر؟ ما الشيء الذي يحدد مقدرتي على الحصول على القيمة من قوة الحوسبة اللانهائية تلك؟ البرمجيات».

بالطبع، إن قوة الحاسوب لا يُتخلَّى عنها بصورة حرة، غير أنه نتيجة للابتكار التكنولوجي وللمنافسة المتنامية، فإن تكلفة البنية التحتية للحاسوب انخفضت كثيرًا، وفي الوقت الذي حافظت فيه أسعار أجهزة الحاسوب الشخصية على المستوى نفسه لسنوات عدة، فإن قدرتها زادت أضعافًا مضاعفة، وأجهزة الحاسوب التي تتمتع بقدرة أكبر تستطيع القيام بعمل أكبر- بخاصة إذا توافرت لها البرمجيات، ومنذ بدايات عصر الحاسوب الشخصي، كان بيل جيتس جاهزًا ومتوفرًا على تلك البرمجيات.

فيما كان عود بيل جيتس يشتد، كانت لغات الحاسوب؛ مثل بيسيك، في متناول الجمهور، واستولى القراصنة على كل شيء وجدوه في طريق البرمجيات؛ وكان ذلك جزءًا من روح مجتمع الحاسوب المتناثر في الستينيات، غير أن سنوات العيش الرغيد تلك انتهت عندما دخل بيل جيتس تجارة البرمجيات؛ شن حملة في الصحافة ضد اللصوص الذين كانوا ينسخون لغات الحاسوب التي تنتجها ميكروسوفت من دون دفع العوائد اللازمة، و أمضى وقتًا طويلًا في التفكير في الطريقة التي يمكن بها سحق الممارسات التي يجري من خلالها نسخ البرمجيات، ومن المؤكد أن هذا كان له تأثير في ميله لبيع برمجياته المدخلة سلفًا في أجهزة الحاسوب؛ ولذلك وبقدر ما يتعلق الأمر به، فقد دفع ثمنًا لذلك.

في شهر أغسطس/ آب من عام (1977م)، طرحت تاندي كوربوريشن جهاز الحاسوب تي.آر.أس -(80)، وكان الحاسوب الذي يحتوي على جهاز لعرض الفيديو ولوحة مفاتيح، ويباع بمبلغ (599) دولارًا، ويشبه أجهزة الحاسوب الشخصية اللاحقة، وحظي بشعبية أكثر من آلات نهاية السبعينيات، وفي إحدى صفقاتها المهمة الباكرة، أعطت ميكروسوفت ترخيصًا لشركة تاندي لتركيب لغة بيسيك التي طورتها لتشغيل الحاسوب في جهاز تي.آر.أس-(80). ويعود الفضل إلى حد كبير إلى تي.آر.أس-(80)، في رفع مبيعات ميكروسوفت إلى (1,36) مليون دولار عام (1978م).

كانت الشركة تحقق التقدم-فعليًا ومجازيًا، ونظرًا إلى أن جيتس البالغ من العمر اثنين وعشرين ربيعًا كان يرغب في البقاء قريبًا من والديه، فقد انتقل مقر ميكروسوف إلى حيث تعيش الأسرة، وكانت ولاية واشنطن بعيدة عن مراكز تطوير صناعة الحاسوب في كارولينا الشمالية وماساشوسيتس، غير أن الموقع لم يكن مهمًا، وكانت الأدوات الأكثر أهمية في تطوير البرمجيات هي الدماغ وأجهزة الحاسوب، وانتقل مقر مايكروسوفت إلى جناح من المكاتب في بناية أولد ناشيونال بنك في بيلفيو، الواقعة خارج سياتل مباشرة، وكان على جيتس أن يطور معظم المهارات الإدارية التي ستجعل منه واحدًا من أكثر الرؤساء التنفيذيين احترامًا في أمريكا في أوائل التسعينيات، وبوصفه رئيسًا للشركة، فإنه كان يدفع موظفيه البالغ عددهم (130) للعمل بجد -ولكن ليس بأكثر جدية مما اعتاد عليه شخصيًا- فضلًا على أن المكاتب الجديدة كانت تشغل المساحة نفسها التي كانت تشغلها في البوكيركي.

لقد حققت مؤسسة آي.بي.إم (بج بلو) شهرة لنفسها عن طريق إنتاج الحاسبات التي تستعمل في ميدان الأعمال، وإنشاء أجهزة الحاسوب المركزية الكبيرة للأغراض العلمية والصناعية، ولما كانت آي.بي.إم تواقة للتأثير في السوق المزدهرة لأجهزة حاسوب سطح المكتب، فقد قررت في منتصف الثمانينيات إنتاج نموذجها الخاص بها، واعتمدت آي.بي.إم على المكونات الموجودة، بما في ذلك معالجات إنتل الدقيقة، غير أن الآلة الجديدة كانت تحتاج إلى نظام مشغل، وهو برنامج المظلة الذي يمكن الحاسوب من العمل، وبما أنها كانت غير متأكدة من الكيفية التي ستسير من خلالها قدمًا في مشروع جهاز الحاسوب الصغير هذا، بدأت آي.بي.إم بالبحث عن شركة خارجية تتمتع بالخبرة في كتابة برامج أجهزة الحاسوب الشخصية، وكان الموضوع الأهم هو أنها بحاجة إلى شركة تستطيع تسليم نظام تشغيل موثوق وفي الوقت المحدد.

وبالطريقة نفسها التي قامت من خلالها تي.آر.دبليو ذات مرة بتجنيد خريجين في المدرسة الثانوية، واعتمدت تاندي على اثنين من المتسربين من الكلية، سعت آي.بي.إم لطلب مساعدة شركة ناشئة يديرها الشابان العبقريان نفسيهما، وكان من المفارقات أن تقوم مؤسسة إيراداتها تقدر بنحو (30) مليار دولار، بالسعي لطلب خدمات شركة إيراداتها لا تتعدى أربعة ملايين دولار من أجل تزويدها بالمكون الرئيس للمنتج الذي سيشكل مستقبلها، غير أن الفرق بين

الشـركتين لم يكن أمرًا يتعلق بالحجم فحسـب؛ لقد وجد مديرو آي.بي.إم ذوو الياقات الزرقاء ومتوسـطو العمر أنفسـهم وجهًا لوجه أمام مجموعة من فنيي الحاسـوب، بقيادة قرصان شاب سخيف، ولم يكن جيتس يلبس ملابس المديرين التقليدية المقلمة؛ كان يفضل الكاكي والقمصان ذات الياقة الواسعة، وكان في الغالب يأتي إلى الاجتماعات دون أن يستحم أو يغسل شعره.

بالرغم من وجود فروقات واسعة في نمط الحياة، فإن زميلي السرير الغريبين وقَّعا اتفاقية في عام (1980م)؛ تطوِّر ميكروسـوفت نظام تشـغيل لجهاز الحاسـوب الشـخصي الذي تنوي آي.بي.إم إنتاجه، فيما تدفع آي.بي.إم عائدًا لشركة سوفت عن كل وحدة يجري بيعها، من دون الاحتفـاظ بحـق الملكيـة في نظام التشـغيل، وفي تطور لم يتوقعه أحد أدى هـذا الترتيب في نهاية المطاف إلى ظهور نظام جديد في عالم الحاسـوب، وخلال عقد من الزمن امتلكت ميكروسوفت المركز المهيمن الذي كانت تشغله ذات يوم آي.بي.إم.

على أنه في الوقت نفسه، لم تكن هناك أي إشارة لهذا النذير الخطير، وبعد أن وقَّع جيتس الاتفاقية بأعصاب باردة، التفت إلى نائب الرئيـس التنفيذي، سـتيف بالمر، وقال له بلا مبالاة: «حسـنًا يـا سـتيف، نسـتطيع الآن أن نبـدأ العمل». وعلى وجـه العموم كان جيتـس يزدهر تحت ضغط المواعيد النهائية، غير أن هذا العقد كان يتطلب من ميكروسـوفت تسـليم نظام تشـغيل جاهز للعمل في غضون ثلاثة شهور، والشركة التي أُطلقت على أساس وعد سابق لأوانه لشركة ميتز بتسـليمها نسـخة عن لغة بيسـيك لتشـغيل حاسـوب ألتير، تعهدت الآن تعهدًا غير مشـفوع بالمبالاة لمؤسسة آي.بي.إم بالتسليم الفوري لمنتج لم تُصمَّمه حتى الآن.

ومن حسن الطالع، فإن شركة تدعى سياتل كمبيوتر برودكتس، تقع على بعد عشرين دقيقة من مقر ميكروسوفت، قد طوَّرت فعلًا نظام تشغيل لأجهزة الحاسوب التي تستعمل رقاقة إنتل (8086)؛ لقد عدت سـياتل كمبيوتر نظامها تجربة: (نظام التشـغيل دوس (Q-DOS)). كان جيتـس يعلم أن كيو-دوس الذي كان يعرف رسـميًا باسـم (86-دوس)، يمكن تكييفه لتشغيل الماكنـة الجديدة لشـركة آي.بي.إم وسـتكون طريقـة مختصرة مخيفة، وبعد الاتصال بشـركة سـياتل كمبيوتـر، تفاوض بول ألين بشـأن صفقة تدفع ميكروسـوفت بموجبهـا مبلغ (25,000) دولار لقـاء ترخيص النظام لمسـتخدمين نهائيين لم يكشـف النقاب عنهم. (لم يكن مسـموحًا

لميكروسوفت بكشف النقاب لأي جهة عن علاقتها بمشروع آي.بي.إم). وفي السنة اللاحقة وقبل أسبوعين من طرح آي.بي.إم لحاسوبها الشخصي، اشترت ميكروسوفت الحقوق الفكرية والمادية المتعلقة بنظام (86-دوس) جميعها من سياتل كمبيوتر لقاء (50,000) دولار (كانت الصفقة جيدة جدًّا بحيث لا تصدق: قدَّمت سياتل كمبيوتر لاحقًا قضية في المحكمة ضد ميكروسوفت طالبة مزيدًا من التعويض، وتلقت نحوًا من مليون دولار في تسوية خارج المحكمة).

بالرغم من أن الحاسوب الشخصي الذي ستطرحه آي.بي.إم ظل طي الكتمان، إلا أن طرحه للجمهور يوم (12) أغسطس/ آب من عام (1981م) في فندق والدورف- أستوريا في نيويورك جرى في جو من البذخ؛ لقد شكل طرحه نجاحًا تجاريًّا وتكنولوجيًّا مباشرًا؛ في السنة الأولى ما يزيد على (200,000) مشترٍ دفعوا (1,235) دولارًا لشراء نموذج الحاسوب الشخصي لشركة آي.بي.إم بوحدة كاسيت، أو (2,235) دولارًا للنسخة بمحرك الأقراص، وبما أن كل آلة كانت تشغل بنظام تشغيل إم.إس.-دوس، فقد تلقت ميكروسوفت (200,000) دولار من آي.بي.إم بوصفها عوائد.

لقد أثبت البند في اتفاقية ترخيص آي.بي.إم الذي ترك ملكية إم.إس.-دوس في يد ميكروسوفت أنه كان أمرًا حاسمًا، ولأن آي.بي.إم اختارت استعمال أجزاء من مصنعين آخرين بدلًا من تصميم معداتها بنفسها، فقد استُنسخ حاسوبها الشخصي بسهولة من قبل الشركات الناشئة، وبالطريقة نفسها التي حل فيها تي.آر.أس-(80) محل ألتير بوصفه رائدًا للسوق معترفًا به، وتجاوز الحاسوب الشخصي لشركة آي.بي.إم جهاز تي.آر.أس-(80)، فإن الأجهزة المستنسخة عن الحاسوب الشخصي لشركة آي.بي.إم ذات الأسعار المنخفضة استحوذت على حصة آي.بي.إم من السوق، أما الرائد الباكر من بين صانعي أجهزة الحاسوب المستنسخة فكان شركة كومباك كومبيوتر كوربوريشن التي حققت مبيعات بمبلغ (100) مليون دولار في عام (1983م)، وهي السنة نفسها التي أدخلت فيها حاسوبها الشخصي، وفي الوقت الذي ألحقت فيه أجهزة الحاسوب المستنسخة الأذى بشركة آي.بي.إم، فقد شكلت نعمة بالنسبة إلى مايكروسوفت، وكان من المفترض أن تكون الحواسيب المستنسخة (متوافقة) مع أجهزة الحاسوب الشخصية لشركة آي.بي.إم، وأن إم.إس-دوس تكون عونًا في تحقيق ذلك.

في أحد الأمور، أساء جيتس قراءة مستقبل عمله؛ لقد افترض دائمًا بأن ميكروسوفت ستبقى تعمل حصريًا في ميدان لغات الحاسوب والتطبيقات أو البرمجيات المتخصصة، أكثر من أنظمة التشغيل، غير أنه بعد أن أطلقت آي.بي.إم حاسوبها الشخصي، تداعى صانعو الأجهزة المستنسخة من أنحاء العالم أجمع لإجراء مفاوضات بشأن حقوق تركيب إم.إس-دوس في آلاتهم، واستجاب جيتس من فوره؛ أولًا، عن طريق إيجاد قوة بيع عالمية للمساعدة على ضمان أن تصبح إم.إس.-دوس المعيار الدولي. (منذ أوائل الثمانينيات كانت مبيعات ميكروسوفت في البلدان خارج الولايات المتحدة وكندا تشكل ثلثي مبيعات العالم). وثانيًا، وضع أسعارًا منخفضة لنظام إم.إس-دوس من أجل تركيبه بوصفه قطعة من المعدات الأصلية. وثالثًا، في بيئة تصبح فيها المنتجات قديمة فعليًا لحظة تركيبها، فإن جيتس لم يتوقف للاستمتاع بالنجاح الذي حققته النسخة الأولى من إم.إس.-دوس، وبمجرد أن أُعلن عن الحاسوب الشخصي لشركة آي.بي.إم، كانت ميكروسوفت قد بدأت العمل على النسخة الثانية، ونتيجة لذلك وجدت ميكروسوفت نفسها في سوق يتبع كله لها تقريبًا، وفيما أصبحت برامج جيتس هي المعيار، وفَّرت شركته على نحو ثابت برامج التشغيل (80) بالمئة تقريبًا من أجهزة الحاسوب الشخصية التي تباع سنويًا، وقفزت مبيعات الشركة من (16) مليون دولار في عام (1981م) إلى (97) مليون دولار في عام (1984م).

في أثناء النمو المثير للشركة في أوائل الثمانينيات، تمكن جيتس وألين من السيطرة على كل جزء من ميكروسوفت، واستذكر جيتس في عام (1995م) قائلًا: «في البداية، كانت إدارتنا فضفاضة جدًا، وكنا؛ بول وأنا، نتشارك في اتخاذ كل قرار». وعندما غادر بول ألين الشركة حين أثبت التشخيص إصابته بسرطان الغدد الليمفاوية في عام (1983م)، كان جيتس مجبرًا على القيام بمسؤوليات أكبر من ذي قبل، وحيث كان من الصعب عليه تفويض سلطاته، فقد استمر في فرض نظام ميكروسوفت الصارم؛ إذ كان في غالب الأحيان يجلس على مقعده من الساعة (9:30) صباحًا وحتى منتصف الليل، معتمدًا على توصيلات البيتزا والمشروبات المحتوية على الكافيين، وكما كتب جيتس في مذكرات باكرة نقلها عنه كاتبا سيرته الذاتية ستيفين مينز وبول أندروز: «تتوقع ميكروسوفت من موظفيها مستوًى من التفاني أعلى من معظم الشركات؛ ولذلك إذا ما اضطررت، بسبب موعد نهائي أو نقاش أو شيء من العمل المهم، أن تعمل وقتًا إضافيًا في بعض الأسابيع، فإن ذلك ببساطة جزء من العمل».

كانت الشكوى التي غالبًا ما تسمع في ميكروسوفت أن جيتس ببساطة لا يعين ما يكفي من الأشخاص للقيام بعبء العمل، وكان ذلك يظهر وكأنه نجح نتيجة للتحدي البطولي الذي ينطوي على القيام بعمل كبير جدًّا في وقت قصير جدًّا؛ لقد كان مثل هذا الالتزام ضروريًّا؛ لأن مجموعات منتجات البرمجيات كانت تدور بوتيرة أسرع، وفيما كانت ميكروسوفت تحقق الأرباح، لم يكن هنالك أي ضمان بأن نموها سيستمر؛ لقد تحدى نمو الشركة السريع أساليب التخطيط المعيارية، فيما أضفت التحولات التكنولوجية جوًّا من الضبابية على التوقعات الموثوقة.

في منتصف الثمانينيات كان باستطاعة أجهزة حاسوب سطح المكتب أن تقوم بالمهام نفسها وبالسرعة نفسها، بل وبوتيرة أسرع من أجهزة الحاسوب التي كانت تَشْغَلُ غرفًا كاملة في عقود سابقة، وفي الجيل اللاحق كان باستطاعة أجهزة الحاسوب أن تتلاءم مع حضن الإنسان؛ راقب جيتس عشرات الشركات الناشئة وهي تتهاوي على جانب الطريق بعد أن أخفقت في متابعة منتجات أحدثت اختراقات ناجحة، إضافة إلى أن المديرين الذين لم يستطيعوا المحافظة على النمو المذهل في شركاتهم غالبًا ما يُلقَون من السفينة إلى البحر، وكان أحد منافسي جيتس -وأحد معارفه- وهو ستيف جوبس الذي صمم آبل لصالح شركة حاسوب رئيسة؛ لقد طورت آبل معداتها وبرامج تشغيلها الخاصة بها التي كانت تُعَدُّ عمومًا أسهل استعمالًا من منتجات ميكروسوفت، وبما أن آبل لم تسمح بترخيص التكنولوجيا التابعة لها من قبل صانعي الأجهزة المستنسخة، كان من الصعب عليها الحصول على حضور أوسع، وأجبر جوبس على ترك موقعه في عام (1985م) بعد أن فقدت الشركة مركزها لصالح أجهزة الحاسوب الشخصية التي تحاكي منتج آي.بي.إم، والتي تعمل بأنظمة تشغيل من إنتاج ميكروسوفت.

لم يكن ممكنًا الإطاحة ببيل جيتس؛ لقد حصل على (53) بالمئة من أسهم ميكروسوفت عند إدراجها بوصفها شركة في عام (1981م)، وتمكن من النضوج مع الشركة، وفي عام (1986م) عندما بلغت ميكروسوفت العاشرة من عمرها، كانت تضم (1,500) موظف، وتحقق مبيعات بمبلغ (200) مليون دولار، وعندما بلغ جيتس الثلاثين من عمره، كان يحب ركوب السيارات السريعة، لكنه لم يُلْقِ بالًا للإغراءات التي تنطوي عليها الثروة؛ إذ بدلًا من ذلك كان يأكل

الوجبات السريعة عند العشاء، ويحجز أرخص المقاعد في رحلات الطيران، وكان يوصف آنذاك بأنه: «أغنى أعزب في العالم»، فقد أفنى جيتس حياته من أجل ميكروسوفت.

الثورة هنا وهي سوفت

استمرت ميكروسوفت في النمو في منتصف الثمانينيات، وعمل جيتس بنصيحة المتخصصين في التنظيمات التجارية، وقرر تقسيم شركته إلى مجموعات إنتاجية، وفيما عيَّن جيتس مديرين مهنيين، أصر على أن يكون كل واحد منهم ضليعًا في النواحي الفنية للمنتج، وكانت الشركة تنمو ويتعين عليه توظيف الآلاف من الأشخاص؛ مجرد أشخاص يتمتعون بذكاء عادي، بحسب الممارسات التوظيفية لشركة ميكروسوفت، وظل جيتس يتمتع بالنشاط في ميدان التخطيط والإستراتيجية الإنتاجية، وواكب التقدم الذي كان يحدث في المشاريع المقررة، فضلًا على أنه تحول أكثر فأكثر إلى شخصية عامة وخطيب مفوَّه ودبلوماسي اقتصادي.

وبما أنه كان يتوفر على إمكانات تنافسية غير عادية، فإنه لم يكن قانعًا بمجرد التمتع بهيمنة ميكروسوفت في سوق البرامج التشغيلية لأجهزة الحاسوب الشخصية؛ كان لا يزال يخطط للحصول على حصة ضخمة من برمجيات التطبيقات والحزم المكيفة لتلائم احتياجات عامة، مثل المحاسبة، ومعالجة الكلمات ومراقبة مخزون البضائع، وكما قال جيتس في عام (1980م): «الثورة هنا، وهي سوفت». في عام (1984م)، وبوصفها تندرج من سياق عملية إعادة هيكلة ميكروسوفت، أنشأ أقسامًا منفصلة لتطوير برمجيات أنظمة التشغيل (مثل إم.إس.-دوس وخليفاتها) وبرمجيات التطبيقات، وكانت تسمى (مجموعة البرامج) و(مجموعة التطبيقات والمحتوى) على التعاقب.

عام (1982م)، طرحت شركة لوتس ديفيلويمنت كوربوريشن أول برنامج لجدول معطيات الحاسوب الرائجة، الذي كان يدعى (1-2-3)، ومكن مستعمليه من القيام بعمليات محاسبة عالية المستوى من خلال الحاسوب، ونظرًا إلى نجاحه الباهر، فقد كان مسؤولًا عن إقناع الشركات الصغيرة بشراء أول أجهزة حاسوب شخصية تمتلكها، وبعد ذلك بوقت قصير،

شكَّل جيتس فريقًا ممتازًا من مطوري البرمجيات، وأوكل إليهم مهمة تصميم رزمة جدول لهزيمة ذلك الذي طورته لوتس ديفيلوبمنت، وفي عام (1985م) طرحت ميكروسوفت إكسيل (1,0) الذي استُعمل في بداية الأمر من قبل أجهزة حاسوب ماكينتوش، وكان لدى الشركة الفرصة لتحسين المنتج قبل طرح النسخة التي تحاكي آي.بي.إم، (2,0)، في عام (1988م)؛ أطلق عليها أحد النقاد (... عملًا فنيًّا)؛ لقد رسخت نفسها في سوق الجداول الإلكترونية، وكانت عونًا لآخر نظام تشغيل طرحته ميكروسوفت، وهو وندوز.

فيما طرحت مجموعة التطبيقات والمحتوى رزم برمجيات أخرى، بما في ذلك برنامج معالجة الكلمات مايكروسوفت وورد، حافظت مجموعة البرامج على المنتج الأساسي: نظام تشغيل الحاسوب الشخصي لشركة آي.بي.إم؛ حيث جرى تحديث إم.إس.-دوس وتحسينه سنة فسنةً أو بفواصل زمنية قريبة من ذلك، وفي نهاية المطاف كان لا بد من استبداله بمفهوم جديد، وفي أسلوب مختلف عن ممارسات الشركة الباكرة في تطوير البرامج في غضون شهور، أمضت ميكروسوفت سبع سنين تقريبًا في تطوير جهاز ليحل محل إم.إس.-دوس الذي سمي (وندوز)، ولم يكن دافع إنتاج وندوز مبنيًّا على حاجات مادية، وذلك بالنظر إلى أن منتج إم.إس.-دوس كان مربحًا جدًّا وواسع الاستعمال، غير أن جيتس أراد أن يبتكر نموذجًا جديدًا لشركة آي.بي.إم وأجهزة الحاسوب الشخصية التي تحاكي آي.بي.إم، وقد قال في هذا الشأن: «الهدف هو ممارسة مزيد من الضغط؛ وذلك بجعل وندوز مقياسًا أقوى مما كان عليه دوس».

عن طريق تصميم نظام تشغيل جديد، كانت ميكروسوفت تحاول إعادة اختراع نظام ماكينتوش التابع لبرنامج أبل وتحسينه، وهو نظام يعتمد كثيرًا على الرسومات لكنه سهل الفهم، وطرح وندوز لأول مرة في عام (1987م)، لكنه لم يكن شعبيًّا، وعندما طرحت النسخة المعدة لأجهزة الحاسوب المتوافقة مع آي.بي.إم في السنة اللاحقة، كانت الاستجابة لها أفضل بقليل، وكانت الأسباب في واقع الأمر تتشابك مع تفكير جيتس طويل الأمد؛ حيث كان هدفه النموذجي أن تبقى برمجياته متقدمة أكثر من المعدات المعاصرة؛ لأنه كان يعلم أن الآلات لا بد لها وأن تلحق بالركب. كانت وندوز تعمل على نحو أفضل عندما يكون خلفها جهاز حاسوب قوي، لكن جيتس وجد أن آي.بي.إم لم تكن نشطة بشأن إطلاق نماذج أكثر قوة، وفي نهاية المطاف قادت كومباك الجهد عن طريق ترويج الخطوة اللاحقة في صناعة الحاسوب؛ إنه

الجهاز (386)، لقد سلط عدم التوافق بين البرمجيات الجديدة لمايكروسوفت ومعدات آي.بي.إم الضوء على معضلة أعمق؛ بصرف النظر عن النتيجة إن كانت خيرًا أم شرًا، كان مصير مايكروسوفت قد ارتبط بمصير آي.بي.إم؛ لقد علق جيتس ذات مرة على هذا الوضع بقوله: «الأمر يبدو وكأننا مرتبطون بميثاق غليظ أو ما شابه ذلك».

في حقيقة الأمر، كان الارتباط يتحطم، وكانت الشركتان تطوران على نحو مشترك نظام تشغيل يدعى أو.إس./2؛ ليحل محل إم.إس.-دوس، وقد طُرحت النسخة الأولى في عام (1987م)؛ فعندما أدى اشتداد المنافسة إلى إحداث شرخ في الشراكة التعاونية عام (1989م)، حصلت آي.بي.إم على حق رعاية أو.إس./2، وإدخال مزيد من التطوير عليه، غير أن النسخ اللاحقة من أو.إس./2 فشلت في كسر قبضة إم.إس.-دوس، أو قطع الطريق أمام وندوز؛ لقد كانت ميكروسوفت هي التي تضع المعايير لأنظمة التشغيل، بالرغم من جهود آي.بي.إم كان صانعو الأجهزة المستنسخة توافين لتركيب وندوز المحسنة على آلاتهم، وناضل مطورو البرمجيات لتشغيل برامجهم على وندوز. وبتحديث المعدات سمح النظام لمستعملي أجهزة الحاسوب الشخصية التي تنتجها آي.بي.إم باستعمال الماوس والضغط على الرموز وقائمة الأوامر، بدلًا من استعمال أوامر محفوظة في الذاكرة؛ لقد مكنت القدرات المطورة لوندوز (3,0) في الوصول إلى الذاكرة المستعملين من الاحتفاظ ببرامج عدة مفتوحة في الوقت نفسه، وفي نطاق تقدير سلطتها صرفت ميكروسوفت مبلغ (10) ملايين دولار لطرح رزمة البرمجيات التي يبلغ ثمنها (150) دولارًا في حفل ترويجي باذخ من على مسرح مركز المدينة في مانهاتن، وكما وصفه جيتس: «لقد كان أكثر الاحتفالات بذخًا وشمولًا وتكلفة لإطلاق برمجيات حتى الآن». نظرًا إلى الفتح الذي أحرزته وندوز بصورة أساسية، فقد ارتفعت مبيعات مايكروسوفت من (590,8) مليون دولار في عام (1988م) إلى (1,183) مليار دولار في عام (1990م).

لم يشهد عالم الأعمال شركة تكنولوجيا تمتعت بمثل هذا التأثير منذ أن هيمنت آي.بي.إم بصورة كاملة على السوق بين الخمسينيات والسبعينيات، بعد عام (1986م)، عندما انتقلت ميكروسوفت إلى مقر جديد في حديقة في ريدموند، واشنطن، كانت تسمى غالبًا (الخضراء الكبرى)، في إشارة إلى ما افترضته بأنه عباءة لبست ذات يوم من قبل (الزرقاء الكبرى) وهو اللقب الذي يطلق على آي.بي.إم.

(هل يستطيع أحد أن يوقف بيل جيتس؟) ، هذا هو السؤال الذي طرحته مجلة فوربس في عام (1991م) ، عندما تخطت القيمة السوقية لأسهم الشركة قيمة أسهم جنرال موتورز، ويبدو أن الجواب كان لا، وأضافت فوربس: «في السنوات العديدة السابقة، كان جيتس قد عزز سيطرته على جزء حيوي من قطاع أجهزة حاسوب سطح المكتب، وهو نظام التشغيل الخاص بالأجهزة المتوافقة مع آي.بي.إم، بحيث أصبح يتمتع بحضور مسيطر في ميدان ذي صلة، وهو برمجيات التطبيقات». والقوة الوحيدة التي تملك من السلطة بحيث توقف ميكروسوفت ربما كانت الحكومة الفيدرالية. وكما حدث بالضبط عندما أخضعت ستاندرد أويل ذات القوة الفائقة بقيادة روكفلر للمراقبة في سلسلة من التحقيقات المناهضة للاحتكارات، فإن ميكروسوفت أصبحت هدفًا للاستقصاء بسبب ممارساتها التجارية.

كانت ميكروسوفت تتمتع بالاحترام من قبل المنخرطين في الصناعة التي تنتمي إليها، ولكنها في غالب الأحيان كانت تُعَدُّ شركة مثيرة للجدل، وكانت تتهم من قبل مطوري برمجيات التطبيقات بأنها تسرب أخبار المنتجات التي ستطرح في السوق قريبًا إلى الصحافة؛ وذلك بهدف قتل حماس الحزم المنافسة والإضرار بمبيعاتها، إضافة إلى أنهم ألمحوا إلى أن مطوري تطبيقات ميكروسوفت قد أفادوا من المعطيات الخاصة بما كان يجري في منابر العمليات، وهي تهمة نفتها الشركة تمامًا، وتركز التحقيق الذي بدأته هيئة التجارة الفيدرالية في عام (1990م) على سياسة ميكروسوفت في إجبار الحاصلين على الرخص على دفع عوائد عن كل آلة كانوا ينتجونها، سواء أكانت تحتوي على إم.إس.-دوس أم لا.

كان جيتس متأكدًا من أن شركته ستخرج من هذه القضية من دون أن يمسها أي شيء، وقال في عام (1991م) : «سينتهي هذا الأمر من دون أي مشكلة». بعد تحقيق دام ثلاثين شهرًا، وصلت هيئة التجارة الفيدرالية إلى طريق مسدود، صوتان مقابل صوتين، بشأن إذا ما كان يتعين القيام بإجراء قضائي، وفي خطوة غير مسبوقة تولت وحدة مكافحة الاحتكارات في وزارة العدل التحقيق في الأمر، وكانت الوزارة تبحث في عدد من الاحتمالات كانت ستتضمن تدمير

إمبراطورية جيتس، وفي نهاية المطاف تراجعت الحكومة عن توريط ميكروسوفت في معركة كاملة الأركان، وبدلًا من محاولة تفكيك المؤسسة العملاقة، قررت وحدة مكافحة الاحتكارات ترك ميكروسوفت من دون مساس، ولكنها أجبرتها على إنهاء ممارساتها الجدلية في منح التراخيص.

فيما كانت ميكروسوفت تنمو في الحجم والإمكانات، قرر جيتس تغيير أسلوبه؛ فالمدير الذي كان ذات يوم يسيطر على كل صغيرة وكبيرة في الشركة أصبح الآن أقل هيمنة؛ قال في هذا الشأن: «حسنًا، في البداية لم أكن أسمح لأي شخص بأن يقوم بالكتابة والترميز... لقد تغير هذا». وبدلًا من ذلك، أخذ يركز على مراقبة المشاريع المهمة، ويلعب دور كبير الإستراتيجيين، ويراقب بدقة العدد المتنامي من المشاريع في شركته المزدهرة، وبطرح وندوز (95) عام (1995م) دخلت ميكروسوفت مجال توفير الدخول إلى الإنترنت، وفي وقت باكر من عام (1996م) أنشأت شبكة تلفاز بالتعاون مع إن.بي.سي، كانت تدعى إم.إس.-إن.بي.سي، ووجد جيتس وقتًا ليؤلف كتابًا بعنوان **طريق المستقبل**، ضمنه رؤيته للاحتمالات التكنولوجية.

فيما ارتفعت أسعار أسهم ميكروسوفت لتصبح من بين أكثر الأسهم اشتعالًا في البورصة، قفزت قيمة حصة جيتس إلى (18) مليار دولار في عام (1996م)، ومع ذلك بقي راتبه منخفضًا نسبيًا: فقط (275,000) دولار وعلاوات بقيمة (128,000) دولار في عام (1994م).

تتلقى ميكروسوفت الدعم جزئيًا من واقعية قائدها المستمرة، وفي الوقت الذي يبدو فيه واثقًا من دون هوادة، إلا أن جيتس يمتلك القدرة على تقويم المواقف من النواحي جميعها، وأبلغ مجلة فوربس أساب (Forbes ASAP): «لقد قمنا ببعض العمل الجيد، لكن هذه المنتجات كلها ستصبح مهجورة بسرعة... سيمر عدد محدود من السنين، لا أدري كم يبلغ عددها، قبل أن تحل نهايتنا».

جيتس ينضم إلى الشبكة العنكبوتية

ظلت ميكروســوفت لبضع ســنين تراقب عن كثب اجتياح الإنترنت للعالم، ولكن عندما بدأ ملايين الأمريكيين اســتعمال أجهزة حواسيبهم الشخصية وسائل للاتصال، قررت ميكروسوفت دخول المعترك.

في أوائل عام (1995م)، طرحت الشركــة خدمة الدخول الخاصة بها، وهي شــبكة ميكروســوفت، وذلك في منافســة مع أمريكا أون لاين، وكانت وندوز (95) التي طرحت في شــهر أغســطس/ آب من ذلك العام، تنطوي على عناصر جعلت من الســهل على مستعمليها الانضمام إلى شــبكات الحاسوب المتفاعلة، لاسيما شــبكة ميكروسوفت، وحتى أكثر مــن هذا، فقد كانت ونــدوز (95) مصممة للتكيف مع النســخ المســتقبلية التي تســمح لأجهزة الحاسوب الشــخصية بإرسال المواد السمعية والبصرية واســتقبالها، وبالنسبة إلى جيتس، كان العالم التفاعلي على هــذا النحو -إنه عالم- ولن تؤدي خطوة واحدة إلى دفعه إلى الأمام أو النجاح في استغلاله.

في شهر ديسمبر/ كانون الأول من عام (1995م)، اتفقت ميكروسوفت وجنرال إليكتريك (الشركة الأم لشبكة إن.بي.سي) على التعاون لتشغيل شبكة إخبارية، تســمى إم.إس.-إن.بي.سي؛ شبكة الكابلات التلفازية التي بدأت عملها في شــهر يوليو/ تموز من عام (1996م)، ستتقاســم البرامج مع شــبكة ميكروسوفت لأجهزة الحاسوب، وكانت الفكرة أن الجمهور المشاهد يستطيع الحصول على الأخبار من التلفاز أو من جهاز الحاسوب أو من كليهما في الوقت نفسه.

لم ينظر بيــل جيتس وجاك ويلــش؛ الرئيس التنفيــذي لشركة جنرال إليكتريــك، إلى الشراكة على أنها أكثر من خطــوة أولى من كلا الطرفين

نحـــو تطوير أجهزة إعلامية جديدة كليًّا؛ وقـــال ويلش في هذا الصدد: «سيُنفَّذ العمل على نحو مختلف، وســـينفذ التوزيع بصورة مختلفة، وأي طـــرف أفضل لمحاولة القيام بهذا العمل مـــن الشركة التي قامت بجهد لتغيير العالم أكثر من أي طرف آخر؟».

في غضون عام واحد، نقل جيتس ميكروسوفت من الهوامش إلى مقدمة الثـــورة التفاعلية، وفجأة كان في التلفاز، وهي حقيقة لم تغفل عنها فطنة جيه لينو الذي بدأ أحد مشـــاهده المسرحية ذات الممثل الواحد بالتعليق الآتي: «أنـــا مقدم عرض هذه الليلة عـــلى إن.بي.سي... والذي يعني أنه الآن متوافق مع بيل».

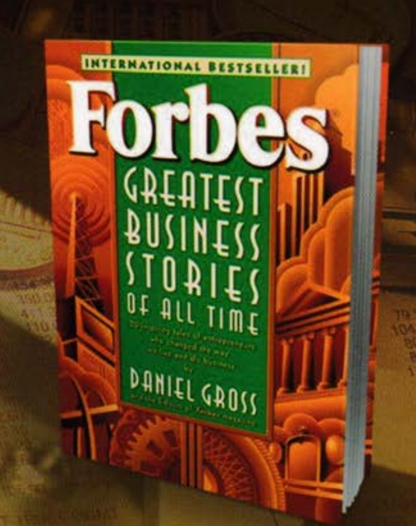
مكتبة الرمحي أحمد

——— *forbes* ———

فوربس شركة نشر ووسائل إعلامية أمريكية، أسسها المهاجر الأسكتلندي بيرتي تشارلز فوربس عام 1917م، ومن أبرز منشوراتها مجلة فوربس الشهرية التي تُعدُّ أكثر القوائم شهرة في العالم، وتُعنى بالدرجة الأولى بإحصاء الثروات، ومراقبة نمو المؤسسات والشركات المالية حول العالم، وتُعدُّ المعلومات المالية والاقتصادية أهمَ ما توفره فوربس، فضلًا عن المعلومات المتعلقة بأرصدة أغنياء العالم.

يتناول الكتاب سيرة أبطالٍ عرفوا احتياجات الآخرين فحددوها ولبَّوها خدمة لمجتمعهم، قد جُمعت قصصهم هنا، فتسنَّموا مكانة مرموقة بالدرجة نفسها التي يمكن أن تذكر بها اسم أي جندي بطل، أو رياضي محترف، أو مكتشف بارع، أو رجل دولة حاذق.

وبسلوك هذا الطريق أصبح معظم هؤلاء أثرياء جدًا، وباتت أسماؤهم مرادفة لثروات طائلة، غير أن النجاحات التي يتحدث الكتاب عنها بعيدة كل البعد عن حكايات الجشع والطمع.




ISBN: 978-603-503-897-3



موضوع الكتاب: إدارة الأعمال